

# **Organisatorisk interaktion**

- En fråga om kunskap

*Susanne Blomberg*

*Magnus Åkerlind*



**Avdelning, Institution**Ekonomiska Institutionen  
581 83 LINKÖPING**Datum**

2000-05-31

**Språk** Svenska/Swedish  
 Engelska/English**Rapporttyp**Licentiatavhandling  
Examensarbete  
C-uppsats  
 D-uppsats  
  
Övrig rapport  
—**ISBN****ISRN** Ekonomiprogrammet 2000/11**Serietitel och serienummer**      **ISSN**  
\_\_\_\_\_**URL för elektronisk version**<http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2000/allek/011/>**Titel**      Organisatorisk interaktion - En fråga om kunskap**Författare**      Susanne Blomberg & Magnus Åkerlind**Sammanfattning**

**Bakgrund:** Kunskap har på senare år erkänts som en viktig resurs för att uppnå konkurrensfördelar. Problemet som företag möter är hur den kunskap medarbetarna innehar skall kunna utnyttjas på ett effektivt sätt.

**Syfte:** Uppsatsens syfte är att utreda hur enskilda teknikinriktade konsultföretag internt kan skapa och sprida, för företaget relevant, kunskap inom organisationen.


**Avgränsningar:** Studien behandlar yrkeskunskap inom tre tekniska konsultföretag i Linköping.

**Genomförande:** Undersökningen har genomförts via 5-8 personliga intervjuer vid vardera av våra tre fallföretag.

**Resultat:** En helhetsförståelse kring företaget är viktigt för medarbetarna för att kunna leverera bra lösningar. Helhetsförståelsen uppnås genom de fyra kunskaperna och tar främst sin utgångspunkt i den tysta kunskapen. Organigram tydliggör vart de kontaktytor som möjliggör överföring av tyst kunskap mellan individer finns. Ett väl fungerande individuellt och gruppbaserat lärande är tillräckligt för att tekniska konsultföretag skall nå kommersiell framgång.

**Nyckelord**

Kunskapande, knowledge management, kunskapsspridning, organisationsstruktur, institutionalisering, Lars Lindkvist

	<b>Division, Department</b>	<b>Date</b>
	Ekonomiska Institutionen 581 83 LINKÖPING	2000-05-31

<b>Language</b>  Svenska/Swedish X Engelska/English	<b>Report category</b>  Licentiatavhandling Examensarbete C-uppsats X D-uppsats  Övrig rapport —	<b>ISBN</b>  <b>ISRN</b> Ekonomiprogrammet 2000/11  <b>Title of series, numbering</b> <b>ISSN</b> <hr/>
<b>URL för elektronisk version</b> <a href="http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2000/allek/011/">http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2000/allek/011/</a>		

<b>Title</b>	Organizational interaction – A question of knowledge
<b>Author</b>	Susanne Blomberg & Magnus Åkerlind

<b>Abstract</b>  <p><b>Background:</b> In recent years, knowledge has been acknowledged as an important source used to obtain competitive advantage. However, companies face the problem of how to use their employee's knowledge in the most effective manner.</p> <p><b>Purpose statement:</b> The purpose of this thesis is to explore how technological consulting firms can internally create, and spread relevant knowledge throughout their organizations.</p> <p><b>Scope:</b> The study considered professional knowledge within three technical consulting firms in Linköping.</p> <p><b>Research method:</b> Five to eight personal interviews were conducted at each of the three case firms.</p> <p><b>Results:</b> In order for employees to deliver excellent solutions, an overall view of the company is important. This view is attained through the four knowledge's, but it has its main core in the individual tacit knowledge. Organigraphs illustrates the contact surfaces that facilitate transfer of tacit knowledge between individuals. A well functioning individual and group based learning is enough to make technical consulting firms reach commercial success.</p>
---

<b>Keyword</b>  Kunskapande, knowledge management, kunskapsspridning, organisationsstruktur, institutionalisering, Lars Lindkvist
---

---

## Förord

---

En mörk och kylig februaridag tändes det plötsligt ett värmande ljus och två studenter på Ekonomiprogrammets sista termin utropade – Eureka. Efter en månad av vridande och vändande på problem och syfte hade vi äntligen kommit fram till att vårt intresse för organisationers sätt att sprida kunskap var en lämplig utgångspunkt för vår uppsats. För att kunna testa de hypoteser vi ställt upp rörande sambandet mellan individernas kunskap och företagets mål att tjäna pengar behövdes fallföretag. Vi kom i kontakt med våra tre fallföretag Ecom, Tele och Real och vill här passa på att tacka Er för den tid och de resurser Ni ställt upp med. Utan Er medverkan hade det inte varit möjligt att genomföra vår idé.

En uppsats skriver sig dock inte av sig själv. Det behövs någon att bolla både tokiga och mindre tokiga idéer med. Den person som tagit emot våra bollar och även returnerat desamma är vår handledare Lars Lindkvist som vi härmed vill tillägna ett stort TACK.

Linköping den 8 juni 2000

Susanne Blomberg & Magnus Åkerlind



# INNEHÅLL

---

---

<b>INNEHÅLL .....</b>	<b>I</b>
<b>KAPITEL 1: INTRODUKTION.....</b>	<b>1</b>
KUNSKAPENS BETYDELSE FÖR ORGANISATIONER .....	1
PROBLEMBESKRIVNING.....	3
SYFTE .....	4
UPPSATSENS UTFORMNING .....	5
<b>KAPITEL 2: METOD .....</b>	<b>7</b>
VÅRT VETENSKAPLIGA SYNSÄTT .....	7
FÖRFÖRSTÅELSE .....	10
VETENSKAPLIG ANSATS .....	12
UNDERSÖKNINGSPROCESSEN .....	14
<i>Litteratur</i> .....	14
<i>Datainsamling</i> .....	15
<i>Tolkning av insamlad data</i> .....	17
METODKRITIK.....	17
<i>Avgränsningar</i> .....	18
<b>KAPITEL 3: TEORETISK BAKGRUND .....</b>	<b>22</b>
ORGANISATION OCH STRUKTUR .....	22
<i>Vad är en organisation?</i> .....	22
<i>Organisationsstruktur</i> .....	24
<i>Organisationsteorins förlegade antaganden</i> .....	26
<i>Det finns inte en rätt organisation</i> .....	27
<i>Nya Organisationsstrukturer</i> .....	28
<i>Företaget och dess omvärld</i> .....	30
KUNSKAP .....	32
<i>Data, information och kunskap</i> .....	32
<i>Olika typer av kunskap</i> .....	33
<i>Är kunskapen individuell eller organisatorisk?</i> .....	35
<i>Att skapa kunskap i en organisation</i> .....	36

<i>Att balansera organisatoriskt lärande</i> .....	41
<i>Kunskapsarbete</i> .....	43
<i>Kunskapsarbetaren</i> .....	44
KNOWLEDGE MANAGEMENT .....	46
<i>Underlättande faktorer för knowledge management</i> .....	48
VÅR INSTÄLLNING TILL KUNSKAP OCH ORGANISATION .....	58
<b>KAPITEL 4: FÖRETAGET ECOM</b> .....	<b>62</b>
FÖRETAGSBESKRIVNING .....	62
EMPIRI .....	64
<i>Ecom och dess medarbetare</i> .....	64
<i>Kunskap och lärande inom Ecom</i> .....	65
<i>Ecom:s organisation och kultur</i> .....	70
<i>Kommunikation inom Ecom</i> .....	73
<i>Motivation och belöning</i> .....	75
SAMMANFATTNING AV VÅR SYN PÅ ECOM .....	77
<b>KAPITEL 5: FÖRETAGET TELE</b> .....	<b>79</b>
FÖRETAGSBESKRIVNING .....	79
EMPIRI .....	81
<i>Tele och dess medarbetare</i> .....	81
<i>Kunskap och lärande inom Tele</i> .....	82
<i>Tele:s organisation och kultur</i> .....	86
<i>Kommunikation inom Tele</i> .....	89
<i>Motivation och belöning</i> .....	91
SAMMANFATTNING AV VÅR SYN PÅ TELE .....	92
<b>KAPITEL 6: FÖRETAGET REAL</b> .....	<b>94</b>
FÖRETAGSBESKRIVNING .....	94
EMPIRI .....	96
<i>Real och dess medarbetare</i> .....	96
<i>Kunskap och lärande inom Real</i> .....	98
<i>Real:s organisation och kultur</i> .....	107
<i>Kommunikation inom Real</i> .....	111
<i>Motivation och belöning</i> .....	113
SAMMANFATTNING AV VÅR SYN PÅ REAL .....	115
<b>KAPITEL 7: ANALYS</b> .....	<b>117</b>
KUNSKAPENS BETYDELSE INOM TEKNISKA KONSULTFÖRETAG .....	117
<i>Helhetsförståelsens betydelse för kunskapande</i> .....	123
KUNSKAPANDE OCH LÄRANDE .....	127



<i>Individuellt kontra organisatoriskt lärande</i> .....	127
<i>Den tysta kunskapens påverkan på den explicita kunskapen</i> .....	128
<i>Behovet av institutionalisering</i> .....	130
ORGANISATIONSSTRUKTUR OCH INTERAKTION.....	133
UNDERLÄTTANDE FAKTORER FÖR KUNSKAPSSPRIDNING .....	138
<b>KAPITEL 8: SLUTSATS</b> .....	<b>142</b>
VAD KAN VI LÄRA OSS AV DENNA FORSKNINGSRAPPORT? .....	142
<i>Individuell eller organisatorisk kunskap?</i> .....	142
<i>Den lärande organisationen</i> .....	143
<i>Organisationsutformning</i> .....	144
<i>Betydelsen av tyst kunskap, kultur och motivation</i> .....	144
<i>Värdet av knowledge management</i> .....	146
<i>Metodval</i> .....	147
<i>Har vi därigenom uppnått syftet med vår studie?</i> .....	147
FRAMTIDA FORSKNINGSFÖRSLAG .....	148
<b>LITTERATURFÖRTECKNING</b> .....	<b>151</b>
<i>publicerade källor</i> .....	151
<i>Internet</i> .....	155

### **Figurer:**

Figur 1.1	Uppsatsens disposition	6
Figur 3.1	Set	28
Figur 3.2	Kedja	29
Figur 3.3	Hub	29
Figur 3.4	Web	29
Figur 3.5	Lärande i organisationer: Fyra processer genom tre nivåer	37
Figur 7.1	Helhetsförståelsens betydelse för lönsamhet	118
Figur 7.2	Helhetsförståelse och kunskap	126
Figur 7.3	Organigraf av Tele	134
Figur 7.4	Organigraf av Ecom	134
Figur 7.5	Organigraf av Real	136

### **Bilaga:**

Intervjuguide



---

## **KAPITEL 1: INTRODUKTION**

---

*Vi avser i följande avsnitt ge läsaren en initial förståelse för kunskapens betydelse för organisationer i allmänhet. Dessutom kommer vi kort att beskriva den problematik vi identifierar i samband med detta vilket i sin tur utmynnar i det syfte vår uppsats tar sitt ursprung i.*

---

### **KUNSKAPENS BETYDELSE FÖR ORGANISATIONER**

---

I alla tider har kunskap varit en viktig källa för mänsklig utveckling; kunskap om att göra upp eld, kunskap om de bästa jaktmetoderna och kunskap om att uppföra mäktiga byggnader. Olika individer har under historiens gång ägt olika kunskaper och talang vilket ställt krav på en fungerande kommunikation. En viss kunskap har ursprungligen tagit sin början hos en enskild individ och varje individ har sin egen kärnkompetens. Människan insåg dock tidigt att synergieffekter kunde skapas genom att olika individer arbetade tillsammans och bidrog med sina olika kunskaper och talanger. På detta sätt skapades organiserade samhällen. Organisationer uppstod och uppstår således för att kunna uppnå mål som inte kan nås genom enskilda människors arbete.<sup>1</sup>

Företagets syfte har alltid varit att skapa värde genom att utnyttja sina tillgångar så effektivt som möjligt. Tidigare ansågs tillgångar omfattas av arbetskraft, kapital och reelltillgångar. Idag är en allt större del av företagets verksamhet fokuserad på tillgången av kunskap då kunskapen innebär att individer i allt större utsträckning ”gör rätt saker” och ”gör saker rätt”.<sup>2</sup> Kunskap har även på senare år erkänts som en mycket viktig resurs för att

---

<sup>1</sup> Abrahamsson & Andersen, 1998

<sup>2</sup> Drucker, 1999

uppnå konkurrensfördelar. Vissa ekonomer och företagsanalytiker menar att välfärd är mindre beroende av den byråkratiska kontrollen av resurser, som den en gång var och mer beroende av praktiserandet av specialistkunskap, kompetens eller styrning av organisatoriska förmågor.<sup>3</sup> Företagets kärnkompetens ses numera ofta som just kunskap.

Erkännandet av kunskap som konkurrensfördel har påverkat företagens sätt att värdera sina anställda. Individerna har fått en framstående position inom företagen som en mycket viktig tillgång. Problemet som de flesta företag möter är hur den kunskap företagets medarbetare innehar skall kunna utnyttjas på ett effektivt sätt och spridas till andra inom organisationen för att på så sätt skapa en så kallad organisatorisk kunskap<sup>4</sup>. En mängd teorier om lärande organisationer<sup>5</sup> och om hur kunskap skall vårdas och spridas har framkommit för att uppmärksamma och förhoppningsvis lösa problemet. Det är i litteratur och media ett stort fokus på de tekniska aspekterna av att sprida kunskap och företag investerar i diverse informationssystem för att öka kunskapspridningen. Företag har emellertid uppkommit för att, som tidigare nämnts, uppnå uppsatta mål. I de fall där kunskapen inte underlättar måluppfyllelsen måste företag därför fråga sig om det verkligen handlar om kunskap eller endast onödig information till vilken hänsyn ej bör tas?

Vår mening är att spridningen av kunskap som bidrar till organisatorisk utveckling måste grundläggas genom organisationens struktur och kunskapsflödet bör därigenom kunna beskrivas genom nya former av organisationsscheman. Orsaken till detta är att all kunskap i grunden baseras på omvärldssynsätt, intryck och beteenden och därför är beroende av individens tysta kunskap, den kunskap som enbart kan spridas via väl utformade kontaktytor.

---

<sup>3</sup> Blackler, 1995

<sup>4</sup> Nonaka & Takeuchi, 1995

<sup>5</sup> Senge, 1990

## **PROBLEMBESKRIVNING**

---

Enligt forskning och media går mänskligheten i de industriella länderna idag mot vad som populärt kallas för kunskapssamhället, eller informationssamhället. Informationsspridning inom företag samt mellan företag och intressent blir allt mer fokuserat. Det blir allt viktigare att ur en stor mängd data och information finna kunskap som är relevant för stunden.

Ovanstående utveckling märks även inom svenska företag där allt fler fokuserar på begrepp som exempelvis "knowledge management". Den starka globaliseringen och den snabbt föränderliga omvärlden gör att många företag omstruktureras från att ha varit hierarkiska och funktionsinriktade, med en stark fokusering på toppstyrning, mot att bli mer matrisliknande, med en fokusering på projekt och systemtänkande. Det är här viktigt att ställa sig frågan hur organisationsstrukturerna egentligen ser ut vad gäller kunskap och informationsspridning. Kan dessutom organisationens mål och behov kommuniceras ut rätt till medarbetarna genom den organisationsstruktur som föreligger? Finns det någon annan form av organisationsstruktur som lämpar sig bättre för att underlätta spridningen av relevant kunskap inom företaget?

Ett av problemen i debatten om informationssamhället är att de flesta företag och även många forskare tenderar att fokusera på tekniska informationssystem. Det är lätt att få ett intryck av att kunskap är någonting som enkelt kan kommuniceras och överföras via informationssystem av olika slag. Kunskap innehåller dock, enligt teorin, så mycket mer än denna explicita kunskap. Individer som har expertkunskap inom olika områden kan ofta inte kommunicera denna kunskap i tal eller skrift, de bara vet! Forskningen kan därför behöva ta en större hänsyn till hur denna så kallade "tysta kunskap" kan överföras mellan individer och hur företag i allt större utsträckning kan ta tillvara på denna kunskap. Frågan är om kunskap kan integreras som ett medel att styra organisationen? Kan såväl individens explicita som tysta kunskap tas tillvara och hur kommuniceras i så fall denna kunskap ut till de anställda på bästa sätt? Vilken form av kunskap är det då som är relevant att kommunicera ut? Kan dessutom tekniska

informationssystem och andra hjälpmedel underlätta spridningen av relevant kunskap?

Viss forskning menar att det inte bara är individer som lär sig utan att även organisationer kan lära sig. Skillnaden mellan individers och organisationers lärande är då inte *vem* som lär sig utan *hur* lärandet sker. Senge menar att det fortfarande endast är individen i sig som kan lära sig något men vid det organisatoriska lärandet sker detta i en social kontext. Lärande är ingenting som kan implementeras uppifrån och ned i en organisation, däremot kan ledningen gynna lärandet genom utformandet av organisationsstrukturen.<sup>6</sup> Det är därför viktigt att ställa frågan hur lärande och kunskapsinhämtning sker? Hur skapas ny kunskap och på vilket sätt kan denna spridas och läras ut inom organisationen?

Denna problematik aktualiseras särskilt inom konsultföretag då dessa avser att i ett senare skede sälja sin kunskap vidare till en tredje part. Vi antar därför att det av denna anledning föreligger ett stort behov av en väl fungerande intern kommunikation och kunskapsöverföring inom dessa företag då båda dessa faktorer är av direkt betydelse för konsultföretagets överlevnad.

Tidigare resonemang aktualiserar följande frågor:

- Vilken form av kunskap är relevant inom ett kunskapsbaserat företag?
- På vilket sätt skapas denna kunskap?
- Vilken organisationsstruktur lämpar sig för att underlätta spridningen av relevant kunskap inom det enskilda konsultföretaget?
- Vilka övriga faktorer kan underlätta kunskapsspridningen?

---

## **SYFTE**

---

Uppsatsens syfte är att utreda hur enskilda teknikinriktade konsultföretag internt kan skapa och sprida, för företaget relevant, kunskap inom organisationen.

---

<sup>6</sup> Senge, 1990

## **UPPSATSENS UTFORMNING**

---

Kapitlet som följer efter detta inledningskapitel behandlar vår utredningsmetod och vårt vetenskapliga synsätt. Genom att beskriva vårt vetenskapliga synsätt försöker vi ge läsaren en förståelse för hur vi tänker och resonerar. Vi anser att detta är av vikt för att ge läsaren insikt i vår tolkning av det undersökta materialet. Vi kommer dessutom att besvara frågor kring hur vi har gått tillväga för att uppnå vårt resultat, hur vi samlat in vår data, vilka som medverkat i studien och varför de valts.

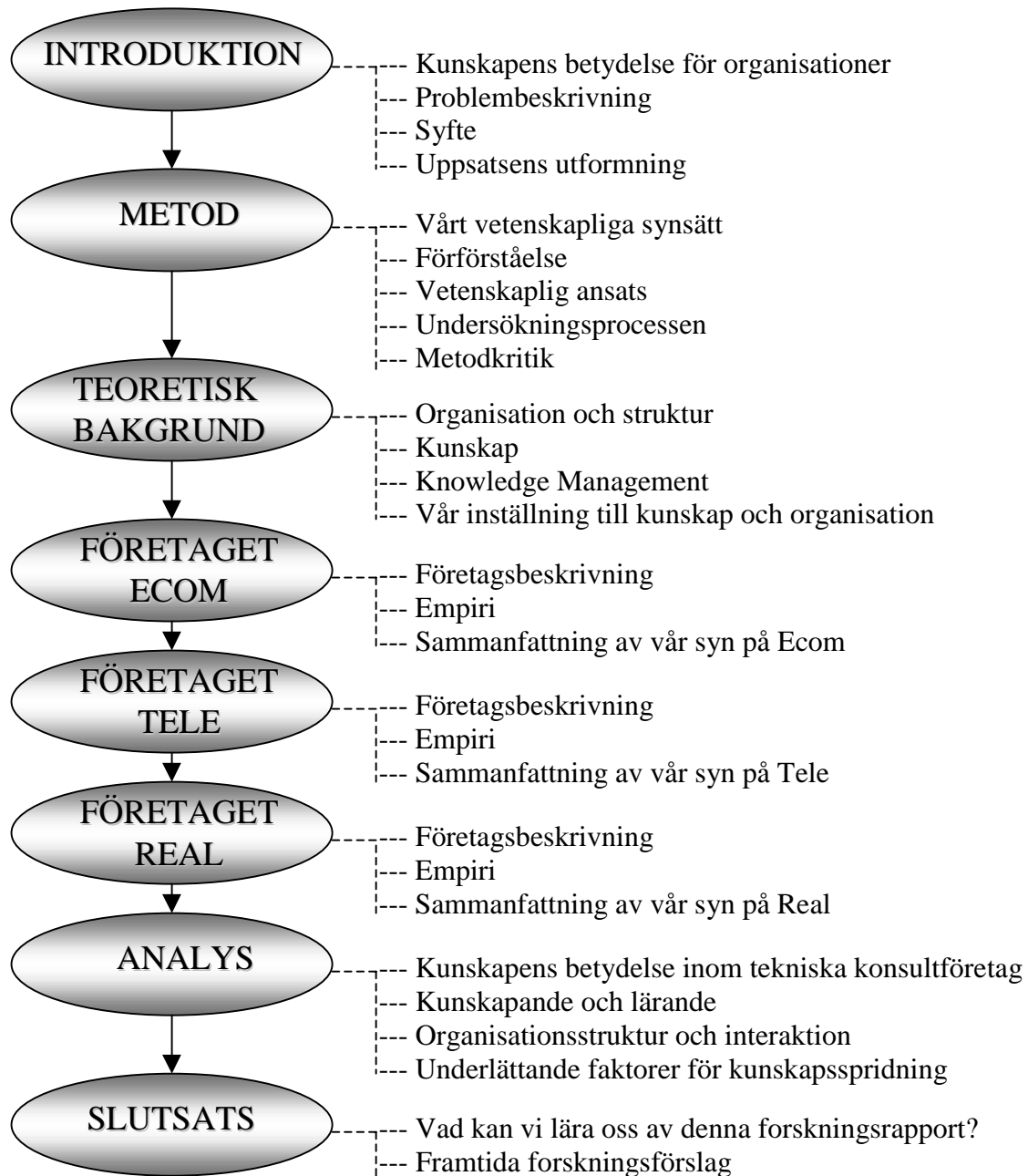
Efterföljande kapitel beskriver den teoretiska bakgrund som vi använt oss av vid tolkning och analys av resultatet. Avsnittet innehåller teorier och modeller inom det område uppsatsen avser och som vi anser vara av vikt för att kunna förklara vår empiri. I slutet av kapitlet återfinns de hypoteser som vi utformat utifrån de teorier som beskrivits.

De tre efterföljande empirikapitlen är uppbyggda på ett likartat sätt. De börjar med en beskrivning av respektive fallföretag för att ge läsaren en uppfattning om dess inriktning och verksamhetsområde. Vidare presenteras resultatet av de intervjuer som genomförts på företaget. Avsikten med dessa kapitel är att ge läsaren en förståelse för medarbetarnas syn på kunskapsflödet inom respektive företag.

Efter de tre empiriavsnitten analyseras resultaten från respektive företag med hjälp av den teoretiska referensramen. Vi jämför även resultatet med de hypoteser vi utformat och falsifierar de hypoteser och teorier som inte stämmer med hänsyn till vårt empiriska material.

I det avslutande kapitlet beskriver vi vad vi har lärt oss av denna uppsats och redogör för våra modifierade hypoteser. Vi presenterar även ett antal förslag på områden för vidare forskning. Dessa områden kan vara av vikt för att fördjupa kunskapen kring våra tre undersökta företag men även för att skapa en fördjupad förståelse för ämnesområdet i stort.

Dispositionen beskrivs överskådligt i följande figur:



**FIGUR 1.1** UPPSATSSENS DISPOSITION

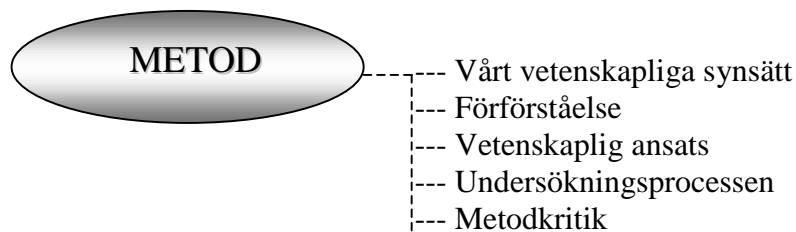


---

## KAPITEL 2: METOD

---

*För att läsaren skall få en bättre förståelse för hur resultaten framkommit redogör vi i detta kapitel för vårt vetenskapliga synsätt samt för det tillvägagångssätt vi använt oss av vid uppsatsens utformande. Avsikten är att ge läsaren en möjlighet att själv analysera hur våra resultat framkommit för att på så sätt skapa sig en egen uppfattning om trovärdigheten i dessa samt om andra möjliga tolkningar existerar. Metodens upplägg åskådliggörs i nedanstående figur:*



---

### VÅRT VETENSKAPLIGA SYNSÄTT

---

Det finns en mängd olika förslag på vad som är att betrakta som vetenskap och ingen har ännu kommit fram till vad som kan sägas vara den "rätta" beskrivningen av en vetenskap. Företeelser som kan anses som vetenskapliga inkluderar bland annat personer och samhällen, påståenden, teorier, synsätt och perspektiv, metoder att behandla material för att erhålla eller fastställa fakta, sätt att resonera, argumentera eller dra slutsatser samt uppsatser och andra presentationer. Vetenskapen innebär dock, i en eller annan mening, alltid teorier, metoder och vissa synsätt.<sup>7</sup> Vetenskap kan

---

<sup>7</sup> Molander, 1993

därmed sägas vara ett sätt att se på världen och vår plats i den, eller vad Thomas Kuhn betecknade som ett vetenskapligt paradig.<sup>8</sup>

Vetenskapliga resultat är i hög grad beroende av forskarens egen verklighetsuppfattning och inneboende värderingar. Detta utgör det vetenskapliga paradig inom vilket forskaren agerar. Innebörden blir därför att vetenskapen i grunden baseras på vad vi betecknar som en form av tyst kunskap; det vi känner till men inte kan artikulera. Denna tysta kunskap innehåller såväl moraliska som estetiska kunskaper<sup>9</sup>.

Individens uppfattning av verkligheten och omvärlden kan sägas vara placerat på en fiktiv skala mellan subjektivitet och objektivitet. Vårt eget vetenskapliga synsätt består här av en mer subjektiv verklighetsuppfattning. Detta innebär att vi har en hermeneutisk utgångspunkt där verkligheten blir beroende av individens tolkningar av densamma. Metaforer och symboler är därmed viktiga för att individerna skall kunna tolka sin omvärld på ett likartat sätt, för att vi på så sätt skall kunna uppnå gemensamma vetenskapliga paradig.

Det finns mycket som försvarar ett sådant subjektivt synsätt inom de sociala vetenskaperna. Om världen var att se som objektiv skulle då inte alla individer bete sig på samma sätt? Nu är vi alla olika och föredrar olika saker. Detta finner vi i sig är ett bevis för att den fullständigt objektiva världen inte existerar. Vi anser dock själva att det finns delar av vår omgivning som är att tolka som objektiva, men då främst inom naturvetenskapen. Om ingen objektivitet fanns överhuvudtaget skulle samtliga individer leva i sin egen värld och inte kunna ha förståelse för, eller komma överens med, andra individer. En objektiv värld måste därför existera men denna tolkas ständigt utifrån varje enskild individs subjektiva åskådning. Åskådningen baseras på uppfattningar och erfarenheter som inte tolkas objektivt. Verkligheten är därmed en, av och för människan, social konstruktion. I vår mening är därför vetenskap, och då i synnerhet social vetenskap, i sin tur ett försök till att finna det gemensamma, den objektiva värld som skyntar bakom hörnet men som vi aldrig riktigt kan nå!

---

<sup>8</sup> Molander, 1993, samt Gilje & Grimen, 1995

<sup>9</sup> Johannessen, 1999

Vårt synsätt sammanfaller på flera sätt med Karl Poppers<sup>10</sup> och har inslag av såväl rationalitet som empirism. Vi anser att kunskapen skapas i individerna när gemensamma paradig, eller omvärldssynsätt, uppstår hos dessa. Överlappandet av paradig innebär att metaforer och symboler därmed tillåts tolkas på samma sätt, vilket i sin tur skapar objektivitet. Ett exempel på detta är betydelsen av just metaforen organisation som givits en mening genom den gemensamma uttolkningen av ordet. Fullständig objektivitet är därmed inte möjlig, enligt oss, men vi kan närma oss en objektiv verklighet vid olika tidpunkter genom att skapa gemensamma tolkningar av olika fenomen. Vi skapar därmed ett paradig.

Popper förespråkade den kritiska rationalismen och falsifikationismen. Han menade att en objektiv sanning existerar men att vi aldrig kan veta om vi nått fram till denna. Vi kan endast bevisa att en teori är felaktig, inte att den är riktig. Popper menade därför att verifierbarheten inte är ett bevis för att en teori är riktig utan endast att den ännu inte bevisats vara falsk. Alla teorier som inte var att betrakta som falsifierbara var därför att betrakta som pseudovetenskap, enligt Popper.<sup>11</sup>

Sambandet mellan Popper och oss själva ligger i vår syn på en existerande objektiv sanning som aldrig kan uppnås. Vi anser dock att den objektiva sanningen är föränderlig och inte beständig. Detta innebär att objektiviteten enbart råder vid en viss plats och tidpunkt, den är inte evig. Vi anser dessutom själva att det går att urskilja två olika former av objektivitet; den sociala objektiviteten som består av allt det vi som forskarsamhälle känner till, det vill säga vårt vetenskapliga paradig, och den naturliga objektiviteten som kan existera utan vår vetenskap. Det är denna naturliga objektivitet vi hela tiden försöker närma oss genom paradigmskiften<sup>12</sup>, vilka i sin tur leder till en ny social objektivitet.

Den sociala objektiviteten utgörs på så sätt av de vetenskapliga omvärldspadig som råder vid olika tidpunkter. De kan förändras då vi genom diskussion och empiriska undersökningar inser att vårt paradig inte täcker alla de situationer som kan tänkas uppkomma, det stämmer inte med den naturliga objektiviteten. Vi måste då förändra vårt sätt att tänka

---

<sup>10</sup> Gilje & Grimen, 1995

<sup>11</sup> Ibid

<sup>12</sup> Molander, 1993

och se på vår omvärld för att bättre kunna tolka de sinnesuppfattningar som vi ständigt konfronteras med.

Den naturliga objektiviteten betecknar den objektivitet vi enligt Popper försöker närma oss. Den innehåller allt det vi försöker beskriva med hjälp av vårt nuvarande paradigm. Då vi aldrig helt kan uppnå en sådan form av objektivitet kan vi dock inte ha någon kännedom om huruvida den är beständig eller föränderlig. Då hela vår omvärld är holistisk innebär detta att en mindre förändring kan få oväntade konsekvenser. Vi kan därför aldrig ha vetskap om huruvida ett paradigmskifte är beroende av förändringar i den naturliga, ”verkliga”, objektiviteten eller av felaktiga tolkningar i den sociala objektiviteten. Den enda objektiva verklighet vi på så sätt kan ha kunskap om vid en viss plats och tidpunkt är de socialt konstruerade paradigm vi existerar inom. Syftet med vetenskapen bör därför vara att skapa ett socialt giltigt paradigm i vår nuvarande tidsrymd. Poppers falsifiering blir därför även med vårt vetenskapliga synsätt ett betydande medel för att skapa ny förståelse. Vi måste dock förlikas med tanken att vår sociala objektivitet är ”sann”.

---

## **FÖRFÖRSTÅELSE**

---

En mycket viktig tanke inom hermeneutiken är att vi alltid förstår något mot bakgrund av vissa förutsättningar. Vi möter aldrig världen förutsättningslöst. Våra förutsättningar bestämmer vad vi upplever som förståeligt och oförståeligt. Dessa förutsättningar har många namn men Hans-Georg Gadamer har myntat ett av de mest kända begreppen: förförståelse<sup>13</sup>. Förförståelsen innehåller de förutsättningar vi tar för givna och utifrån vilka vi analyserar vår omvärld. Dessa är oundvikliga och även mycket varierande mellan olika individer. Det skulle därigenom, enligt oss, vara möjligt att beteckna förförståelsen som en form av personligt paradigm (att jämföras med vetenskapliga paradigm). Detta individuella ”paradigm” omfattar den explicita och implicita kunskap som individen besitter eller tror sig besitta. Genom att tillgodogöra sig en större kunskap

---

<sup>13</sup> Gilje & Grimen, 1995

förändras därför individens syn på sin omvärld och livssituation. Förförståelsen anger därför på vilket sätt vi vill, och kan, undersöka vårt fenomen.

Det finns många olika komponenter som kan ingå i en aktörs förförståelse.<sup>14</sup> En av dessa komponenter är de *personliga erfarenheterna*. Som exempel kan ges våra egna personliga erfarenheter vilka inhämtats under den fem veckor långa magisterkurs inom området ”Styrning av individ och kunskap” vi båda tidigare deltagit i. Denna kurs gav oss möjlighet att utforska litteratur rörande kunskap, ”knowledge management” samt individens betydelse för organisationers utveckling. Vi har själva ingen praktisk erfarenhet inom området utan de hypoteser vi utarbetat har enbart sin grund i det teoretiska material vi använt oss av samt i den information vi inhämtat vid initiala samtal med individer i chefspositioner inom våra tre fallföretag.

Andra delar av vår förförståelse som har betydelse för vår problemtolkning är de *språk och begrepp* vi behärskar och förfogar över. Dessa begrepp gör det möjligt för oss att *se något som något*. På så sätt kan olika individer ha olika förståelsehorisonter som gör att de ser olika saker trots att de på samma gång ser ”samma” sak. Ett exempel på detta är tidsangivelser; i västvärlden ses tiden som en rät linje från år 0 till nu, i Asien ses tiden som en cirkel av händelser med ett kontinuerligt flöde av uppdaterad ”nutid”<sup>15</sup> och i vissa sydamerikanska länder finns befolkningar som inte har någon tidshorizont före och efter en viss tidpunkt framåt eller bakåt i tiden. De språkliga begreppen avgör därmed vad individerna kan se, uppfatta och göra. De bestämmer hur individerna tolkar händelser i sin omgivning och hur de kan samarbeta.<sup>16</sup>

En tredje viktig del av vår förförståelse är *trosuppfattningar och föreställningar*.<sup>17</sup> En individs trosuppfattningar består av allt det som denne anser vara sant om världen. Alla individer har trosuppfattningar om naturen, om samhället samt om sig själva och varandra. De bestämmer på så sätt vad individen tar för givet och vad denna anser vara problematiskt. Trosuppfattningar är därför särskilt viktiga då de bestämmer vad en individ

---

<sup>14</sup> Gilje & Grimen, 1995

<sup>15</sup> Nonaka & Takeuchi, 1995

<sup>16</sup> Gilje & Grimen, 1995

<sup>17</sup> Ibid

kan acceptera som ett skäl för eller emot en viss ståndpunkt samt vad denne upplever som ett problem. Vetenskapliga teorier och hypoteser kan ur denna synvinkel ses som mer eller mindre välmotiverade trosuppfattningar som avgör forskarsamhällets syn på ett visst fenomen; de utgör ett vetenskapligt paradig.

Det finns ytterligare tre saker som är viktiga att känna till vad gäller en individs förförståelse då dessa påverkar vår studie:<sup>18</sup>

- Alla delar av förförståelsen behöver inte vara uttalade eller språkligt formulerade. Förförståelsen består därför av såväl explicit som implicit, eller tyst, kunskap.
- Förförståelsen är holistisk vilket innebär att de olika delarna i en individs förförståelse hänger samman och bildar ett, mer eller mindre, sammanhängande system.
- En individs förförståelse är reviderbar och kan förändras vid mötet med nya erfarenheter. Om så inte var fallet skulle en ömsesidig förståelse mellan människor vara omöjlig och alla människor skulle vara inneslutna i sin egen värld. Revideringar sker alltså vid mötet med konkreta erfarenheter som inte passar in i systemet.

Betydelsen av förförståelse är därmed mycket betydelsefull i vår studie då avsikten är att analysera individernas tysta kunskap, vilken är en del av den förförståelse individerna äger.

---

## **VETENSKAPLIG ANSATS**

---

Valet av vetenskaplig ansats är av stor betydelse för vår studies utformning då denna anger vilken typ av data som skall användas samt på vilket sätt denna skall hanteras. En undersökning kan klassificeras beroende på dess syfte som kan vara av explorativ, beskrivande, förklarande eller förutsäggande art.<sup>19</sup> Vårt eget arbete utgår här från en ansats baserad på ett

---

<sup>18</sup> Gilje & Grimen, 1995

<sup>19</sup> Lekvall & Wahlbin, 1993

beskrivande syfte där vi utifrån en preciserad frågeställning avser beskriva vårt specifika fenomen, det vill säga den kunskapsspridning och kommunikation som existerar inom våra tre fallföretag.

Det är sällan så att en undersökning har en ansats som enbart utgår från ett av ovanstående syften.<sup>20</sup> Det är snarare vanligt att en undersökning innehåller delar från flera av dessa. Så är även fallet i vår egen studie där vårt syfte även har drag av en explorativ art. Då vi inte har fullständig kännedom om våra tre fallföretag och deras arbetsområden kommer vi sannolikt att under undersökningens gång få kännedom om andra problemområden och handlingsalternativ. Dessa kommer i sin tur att kunna ligga till grund för vidare undersökningar inom det aktuella området och en presentation av dessa alternativ kommer därför att ske i form av slutsatser och rekommendationer.

Då vår studie utgår ifrån ett beskrivande syfte genomförs den vidare i form av en kvalitativ studie<sup>21</sup> med en tankeprocess främst baserad på deduktion<sup>22</sup>. Studien kan vidare anses ha en fallstudieliknande ansats.<sup>23</sup> Detta innebär att vi undersöker vår problemsituation på djupet med ett stark teoretisk bas. Den kvalitativa inriktningen på vår studie är nödvändig då det inte är möjligt att kvantifiera våra respondenters tankar och känslor rörande kunskap och lärande.

Att vi baserar vår ansats på en, i första hand, deduktiv tankeprocess är inte heller särskilt konstigt då vi tar vår utgångspunkt i Poppers kritiska rationalism. Vi utgår därigenom från våra teoretiska hypoteser när vi närmar oss vår problemställning. Då vi dessutom utgår från antagandet att det inte finns någon evig objektivitet faller därigenom möjligheten att nå induktiva slutsatser eftersom dessa baseras på att generella lösningar gäller även för situationer som ännu inte uppstått.

Även Popper var av åsikten att induktion som ”läroprincip” inte är möjlig då vi alltid måste utgå från en gissning, eller hypotes, när vi analyserar världen.<sup>24</sup> Teori föregår alltid observation. Vi kan inte analysera

---

<sup>20</sup> Lekvall & Wahlbin, 1993

<sup>21</sup> Ibid

<sup>22</sup> Molander, 1993

<sup>23</sup> Lekvall & Wahlbin, 1993

<sup>24</sup> Popper, 1981

förutsättningslöst och tro att en viss händelse eller situation kommer att upprepas i all framtid. Vi kan bara anta att så är fallet fram till dess motsatsen är bevisad. Då detta sker skapar vi en ny teori, eller gissning, som kan tänkas ha en bättre överensstämmelse med fenomenet i fråga. Analysen och falsifieringen av rådande teori är därmed viktigt inom vetenskaplig forskning för att vi på så sätt skall kunna närma oss den objektiva verkligheten. Vår avsikt är därför att analysera hur väl rådande teoribildning stämmer med den empiriska situation vi utforskar. Under tolkningens gång använder vi oss även av möjligheten att utifrån vår analyserade empiri skapa ny teori om de teoretiska hypoteser vi baserar vår undersökning på skulle visa sig felaktiga.

---

## **UNDERSÖKNINGSPROCESSEN**

---

*I följande avsnitt avser vi beskriva vårt tillvägagångssätt vid uppsatsens förarbete, intervjuer och analys för att på så sätt ge läsaren en möjlighet att bedöma uppsatsens trovärdighet.*

---

## **LITTERATUR**

---

För att initialt skapa en djupare förståelse för innebörden av kunskap och lärande, samt för dessa processers betydelse för organisationer, har vi studerat en mängd litteratur som täcker dessa områden. Litteraturen omfattade böcker, forskningsrapporter samt aktuella artiklar. Mycket av det material vi använt oss av, och som givit oss en förförståelse inom området, har tidigare använts inom diverse universitetskurser vi deltagit i. För att skapa oss en aktuell bild av problematiken sökte vi dock ytterligare artiklar genom databasen ABI Inform som innehåller forskningstidskrifter och -rapporter. Detta gav oss möjlighet att ta del av nya tankar och rön inom området. Dessutom använde vi oss av biblioteksdata-basen Libris för att på så sätt finna böcker och tidigare avhandlingar som behandlade sambandet mellan kunskap och organisation.



## *Kapitel 2: Metod*

---

Utifrån den förståelse vi skapade genom litteraturen formulerade vi ett antal hypoteser kring spridandet av kunskap inom organisationer. Avsikten var att antingen få stöd för dessa hypoteser eller att få dem falsifierade under våra intervjuer för att på så sätt skapa en bättre förståelse för de gemensamma uppfattningar som kan utnyttjas för att sprida kunskap mellan individer.

---

### **DATAINSAMLING**

---

Den datainsamling vi genomfört i vår undersökning har baserats på semistrukturerade intervjuer som utfördes mellan den 14:e mars och den 12:e april, år 2000. Respondenterna upplystes då inledningsvis om syftet med vår studie. Vi har under intervjuerna utgått från en intervjuguide (se bilaga 1) med avsikt att besvara frågor rörande företagets mål och kompetens, individens syn på kunskap och lärande, företagets organisationsstruktur och kultur, individens motivation samt kommunikation inom företaget. Vi har även givit utrymme för egna reflektioner och tolkningar under intervjuens gång.

Utrymmet för egna reflektioner är särskilt viktigt inom vårt undersökningsområde då vi försöker nå en förståelse för individens kunskap och finna svar på hur denna kan överföras mellan individer, samt mellan individer och företag. Intervjufrågorna måste därför vara så pass öppna att de inbjuder till tolkningar och vidare åsikter för att respondenten på så sätt skall ges möjlighet att formulera sina första intryck och de kopplingar denne gör via sin förförståelse. Detta är viktigt då den tysta kunskapen är inneboende i varje enskild individs omedvetna handlingar och kan tolkas av den vetenskapliga forskningen genom individens handling eller reaktion vid en viss situation. För att fånga denna första reaktion hade vi därför inte informerat våra respondenter om våra frågeställningar i förväg.

De genomförda intervjuerna tog mellan en till två timmar och spelades in på band för att vi på så sätt skulle uppfatta respondentens svar på rätt sätt. Detta eliminerar på så vis risken för felcitat. Vi har dessutom, efter sammanställningen av intressanta citat, kontaktat våra respondenter för godkännande av vår tolkning av dessa.

### **URVALETS SAMMANSÄTTNING**

---

Vi har i vår kvalitativa studie använt oss av tre fallföretag som vi benämnt med fiktiva namn: Ecom, Tele och Real. Anledningen till att dessa tre har valts ut är att samtliga är företag som agerar som konsulter i högteknologiska branscher där kärnkompetensen till stor del bygger på kunskap. Några av de skillnader mellan företagen som vi funnit intressanta att undersöka vad gäller betydelsen för kunskapsspridning är företagets ålder, storlek, kundbas och arbetssätt.

För att intervjua individer på de olika fallföretagen har vi gjort ett bedömningsurval<sup>25</sup>. Detta gjordes för att få en helhetsbild av företagen. Helhetsbilden har erhållits genom intervjuer med personer inom olika positioner som har olika roller, arbetsuppgifter och anställningsperiod. I vissa fall har urvalet gjorts med hjälp av ledningen på respektive företag för att säkerställa att personen i fråga fortfarande arbetar på företaget och för att vårt urval skall kunna bli så heltäckande som möjligt. I övrigt har vi försökt välja ut lämpliga respondenter på egen hand för att inte bli alltför påverkade av ledningens uppfattning.

På företaget Ecom har sju intervjuer genomförts, på Tele fem stycken och på Real har åtta intervjuer genomförts. Antalet intervjuer har anpassats till företagets storlek vad gäller antal anställda. Fler anställda leder ofta till fler antal roller inom företaget och vi var av åsikten att det för helhetsbildens skull var viktigt att intervjua medarbetare med olika roller då de kan ha olika uppfattning om förekommande fenomen. För att behålla de intervjuades anonymitet har vi valt att inte publicera namnen på dessa utan de benämns respondent 1, 2 och så vidare. Inte heller ledningen på fallföretagen har fått vetskap om vilken respondent som har svarat vad eftersom vi ansåg oss få ärligare svar om medarbetarna gavs anonymitet även inför sina chefer. Vi anser det dock vara relevant att ange benämningar på respektive respondent för att läsaren på så sätt skall ges möjlighet att finna mönster i respektive respondents åsikter.

---

<sup>25</sup> Lekvall & Wahlbin, 1993

### **TOLKNING AV INSAMLAD DATA**

---

De genomförda intervjuerna har sammanställts och analyserats, dels för varje enskilt företag och dels för de gemensamma tendenser som står att finna i samtliga företag. Vissa citat har här använts för att på så sätt underbygga vår diskussion och ge läsaren en möjlighet att bedöma trovärdigheten i våra slutsatser. Dessa har i enskilda fall redigerats något för att därigenom ge en ökad läsvänlighet. Då studien genomförts som en kvalitativ fallstudie kan det vara svårt att dra några generella slutsatser utifrån vårt undersökningsmaterial. Alvesson och Sköldbberg menar dock att det ur ett så kallat ”kunskapsrealistiskt perspektiv” kan finnas anledning att anta att vissa dolda, icke-observerbara mönster, kan vara gemensamma inom en viss domän och att även generella förklaringar rörande kvalitativa studier därför kan ha ett stort forskarvärde<sup>26</sup>. De anser dock även att detta främst ligger i linje med deras beskrivning av den abduktiva förklaringsmodellen.

Vi anser själva att en jämförelse inom domänen tekniska konsultföretag kan vara av intresse för att komma fram till huruvida gemensamma nämnare existerar bland våra tre fallföretag även utifrån en deduktiv förklaringsmodell. Vi vill trots detta betona att en sådan jämförelse inte med säkerhet kan generaliseras till att gälla konsulter i allmänhet, eller tekniska konsulter i synnerhet, utan att det analyserade materialet i första hand enbart kan tillerkännas våra tre fallföretag. I Popperiansk anda kan dock generaliseringen av vår studie utgöra en kvalificerad gissning som i sin tur utgör en utgångspunkt för senare observation och falsifikation.

---

### **METODKRITIK**

---

Vår undersökningsprocess och vårt val av undersökningsansats kan ha resulterat i vissa icke önskvärda resultat. Avsikten med följande avsnitt är därför att presentera vår syn på denna problematik och de risker vi identifierat under forskningsarbetet.

---

<sup>26</sup> Alvesson & Sköldbberg, 1994

### AVGRÄNSNINGAR

---

De begränsningar som gjorts är en följd av att detta arbete har utförts inom ramen för vår D-uppsats om 20 poäng. Begränsningar vad gäller antalet fallföretag och intervjuer inom dessa har därför gjorts av tidsmässiga skäl. Då vi genom vår deduktiva ansats inte kan dra några slutsatser från det enskilda till det generella är det en fördel att använda sig av flera fallföretag för att på så sätt kunna jämföra kunskapsspridningen inom dessa. En kartläggning av kunskapsspridningen är dock en tidskrävande process och vi har därför tvingats begränsa oss till tre fallföretag för att därigenom uppnå kvalitativa resultat.

Vi har valt att begränsa vår undersökning till att analysera kunskapsspridning inom tre specifika *konsultföretag* då dessa aktivt arbetar med att sprida kunskap till tredje part. Huruvida våra rön kan generaliseras till att även gälla andra företag, eller andra konsultföretag, kan vi därför inte uttala oss om.

Vi har dessutom valt att arbeta enbart med de tre företagens Linköpingskontor trots att samtliga har kontor i flera delar av landet. Anledningen till detta val är att det förenklar kontakten med företagets medarbetare vid intervjuer då dessa lättare kan förläggas vid en för medarbetaren lämplig tidpunkt. En mer omfattande kartläggning skulle vidare vara mycket tidskrävande och eventuellt leda till mindre användbara resultat då vi inte skulle ha samma möjligheter att gå på djupet i ett flertal företag.

Redan Aristoteles skilde mellan tre typer av kunskap; praktisk kunskap, vetenskaplig kunskap och hantverksmässig kunskap.<sup>27</sup> Den vetenskapliga kunskapen omfattar enbart det som är nödvändigt. Dessa nödvändiga förhållanden är, enligt Aristoteles, eviga och oföränderliga. Detta skiljer den vetenskapliga kunskapen från de övriga två då dessa har att göra med föränderliga förhållanden. Hantverksmässig kunskap kan både läras och glömmas, till skillnad från praktisk kunskap som i grunden aldrig kan läras eller glömmas. Att glömma sin praktiska kunskap skulle innebära att individen slutade existera som människa. Praktisk vishet omfattar istället att veta vilken handling som är den moraliskt riktiga i den konkreta

---

<sup>27</sup> Johannessen, 1999

situation individen befinner sig i. Denna kunskap är sitt eget mål, på samma sätt som kunskap om det eviga och oföränderliga är ett mål i sig själv.

Hantverksmässig kunskap är dock inte ett mål i sig själv. Att ha denna form av kunskap är att kunna göra något med utgångspunkt i en förståelse av vissa förutsatta principer. Den visar sig främst i ett val av lämpliga material och vidare bearbetning av ämnena och det handlar därför om *färdigheter* som samtidigt har karaktär av *kunskap*. En individ kan ha tillräckligt med hantverksmässig kunskap om det som skall göras utan att faktiskt göra det, rent konkret. Så är det inte med den praktiska kunskapen då denna kan sägas vara förmågan att sammansmälta allmänna moralprinciper och de möjliga handlingsförlopp som en given situation erbjuder med beaktande av de krav på enhetlighet och konsistens som ställs i det egna handlingslivet.

Vi begränsar oss i vår studie till att främst undersöka och behandla spridningen av hantverksmässig kunskap, eller yrkeskunskap, inom organisationer då det är denna kunskap vi anser vara relevant för våra tre fallföretag. De övriga anses vara subjektivt givna hos individerna i den analyserade situationen. Vi anser inte, som Aristoteles, att den vetenskapliga kunskapen nödvändigtvis är evig och oföränderlig. Vi anser dock att användandet av denna är subjektivt given hos varje individ genom det paradigmen inom vilket denne befinner sig. Varken den vetenskapliga kunskapen eller den praktiska kunskapen undersöks därför specifikt även om effekterna av dessa säkerligen påverkar våra respondenters svar.

---

### DEN TYSTA KUNSKAPENS BETYDELSE FÖR UPPSATSENS UTFORMNING

---

Popper menar, liksom hermeneutiken (se ovan), att en observation aldrig är förutsättningslös, det finns alltid ett perspektiv och en uppgift eller ett problem. En observation är dessutom alltid en observation *av* något.<sup>28</sup> Poppers syn på vetenskap, samt vår egen syn på betydelsen av individens tysta kunskap, innebär att en observation alltid är beroende av åskådarens insikt, eller förförståelse, om vad som skall observeras och på vilket sätt denna observation skall ske. Detta innebär en direkt begränsning i vår kvalitativa undersökning då svaren på de intervjufrågor som ställs alltid

---

<sup>28</sup> Molander, 1993

kommer att bero på respondentens tysta kunskap. Respondenten kommer att tolka frågorna utifrån sin egen förförståelse för att på så sätt komma fram till vad som skall besvaras och på vilket sätt svaret lämpligast kan ges. Detta är någonting som vi var tvungna att beakta för att på så sätt skapa intervjufrågor som var tydliga och allmänt hållna för att inte skapa en förutfattad mening hos respondenterna. För att uppnå sådana frågeställningar övervägde vi i förväg frågornas lämplighet i samråd med vår handledare samt med medarbetare inom våra fallföretag innan vi påbörjade våra intervjuer.

### **FORSKAREN SOM FÅNGE I SIN TYSTA KUNSKAP**

---

Även hos forskaren föreligger problematiken med den tysta kunskapen då respondenternas svar måste tolkas utifrån forskarens förförståelse. Då vår forskning har genomförts i form av en kvalitativ undersökning kan därför ”brister” ha uppkommit genom att intervjuerna tolkats på ett annat sätt än på vilket respondenterna försökt förklara. Detta innebär att tolkningen av den empiri som presenteras i hög grad är beroende av läsarens tidigare erfarenheter och sinnesintryck. De slutsatser vi presenterar kan av den anledningen säkerligen tolkas på ett flertal sätt men avsikten är att framlägga en möjlig tolkning som på så sätt kan underlätta kunskapsföretagens organisatoriska problem i framtiden. Att detta skulle vara den enda möjliga lösningen vill vi på inget sätt framhålla då vi, liksom P.F. Drucker<sup>29</sup>, anser att det inte finns *en* rätt organisation. Vi måste istället se organisationen som en del av ett större system<sup>30</sup> där den rätta sammansättningen kan utformas på ett flertal möjliga sätt.

Ytterligare ett problem som kan ha uppkommit som en följd av vår förförståelse är att vårt bedömningsurval gjorts på ett, i objektivitetshänseende, bristfälligt sätt. Möjligheten finns att vårt urval inte varit representativt och att vi därmed skapat en något skev bild av verkligheten. Vi anser dock att storleken på vårt urval får anses rimligt i detta hänseende med avsikt på den tidsram vi haft till vårt förfogande.

---

<sup>29</sup> Drucker, 1998

<sup>30</sup> Senge, 1995

Tidsbristen har dessutom inneburit att inga direkta observationer<sup>31</sup> gjorts. Detta innebär att vi enbart kunnat tolka våra intervjudata i sig själva utan att ha observationer att underbygga våra resultat med. Respondenternas subjektiva bedömningar blir därför vägledande för undersökningens resultat och kan, i värsta fall, leda till felaktiga slutsatser.

---

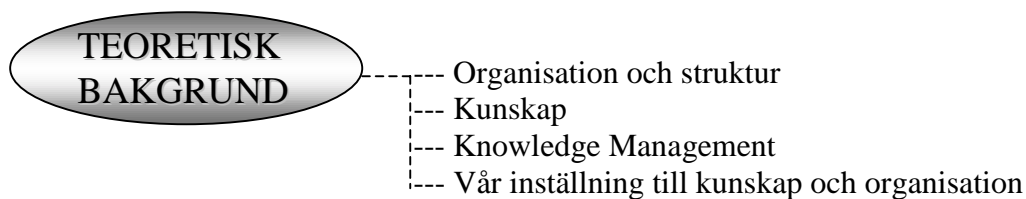
<sup>31</sup> Lekvall & Wahlbin, 1993

---

## **KAPITEL 3: TEORETISK BAKGRUND**

---

*Detta kapitel är avsett att ge läsaren en inblick i forskningen runt organisation, kunskap och knowledge management. De teorier och modeller som presenteras är desamma som ligger till grund för analys och tolkning av de intervjuer vi gjort. Kapitlet är upplagt enligt nedan:*



---

### **ORGANISATION OCH STRUKTUR**

---

*För att kunna belysa hur kunskapsspridningen i en organisation kan underlättas är det av vikt att först ge en bild av vad forskare, och vi, anser vara en organisation. Detta anser vi även behövs för att kunna beskriva vår syn på fallföretagens organisation.*

---

#### **VAD ÄR EN ORGANISATION?**

---

Antalet definitioner på fenomenet organisation är många och organisationsteoretiker är inte ense om vilka definitioner som bör användas. Abrahamson och Andersen menar dock att organisationer har vissa universella drag. De viktigaste av dessa är mål, människor, struktur, aktivitet och kultur.<sup>32</sup> Alla dessa fem komponenter är sammankopplade och

---

<sup>32</sup> Abrahamsson & Andersen, 1998



påverkar varandra. Organisationer är sociala fenomen och kan därför definieras enligt följande:

*”En organisation är en planmässigt inrättad sammanslutning av personer, vilka har syftet att nå vissa mål.”*<sup>33</sup>

Även den definition som Hodge gör, där han menar att en organisation är två eller flera människor som arbetar tillsammans för att nå ett gemensamt mål och att organisationer är mänskliga system av samarbete och koordination samlat inom identifierbara gränser för att nå delade mål<sup>34</sup>, anser vi passar in på vårt resonemang.

Vissa teoretiker använder istället metaforer som ett alternativ till en definition. Exempel på detta är att se organisationen som om den vore en maskin, en organism, en kultur eller ett politiskt system.<sup>35</sup> Metaforer ses ofta som vitala för förståelsen av samhällsforskning och kan även ses som kritiska element i hur människor relaterar till verkligheten. En bra metafor beror på den mix av likheter och skillnader mellan metaforen och det som metaforen skall beskriva. Problemet med metaforer är att de inte kan översättas i ett mer precist och objektivt språk vilket kan leda till att en metafor skapar en mening som är större än summan av delarna eftersom delarna interagerar.<sup>36</sup> Organisationsmetaforer är inte särskilt användbara när en teori skall formuleras. De kan däremot vara nyttiga verktyg då vissa egenskaper hos organisationen som fenomen skall betonas.<sup>37</sup>

Den sociala strukturen är ett kretslopp av händelser. Organisationer är därför inte i första hand sammansatta av människor utan av människors roller och gemensamma relationer.<sup>38</sup> I vår tolkning existerar inte dessa roller och relationer oberoende av individerna utan rollen påverkas av den individ som innehar densamma och relationerna utformas efter de individer som innehar rollerna. Det är således inte troligt att rollerna och relationerna blir desamma om individerna byts ut. Det är ofta svårt att uppfatta system som sociala strukturer av händelser då vi är beroende av mer konkreta och

---

<sup>33</sup> Abrahamsson & Andersen, 1998

<sup>34</sup> Hodge et al., 1996

<sup>35</sup> Morgan, 1986

<sup>36</sup> Alvesson, 1993

<sup>37</sup> Abrahamsson & Andersen, 1998

<sup>38</sup> Ibid

enkla konceptualiseringar av vår omgivning. Uppfattningen av organisationer som fysiska föremål gör dock att vi inte uppfattar det grundläggande socialpsykologiska faktum som gör dem till variabla och ibland instabila fenomen.<sup>39</sup>

---

#### **ORGANISATIONSSTRUKTUR**

---

Vi anser att det största sättet att påverka kunskapande, kunskapsspridning och kunskapsarbetaren är genom det sätt som arbetet organiseras och därigenom hur organisationen är uppbyggd. Det finns en mängd olika teorier om vad som påverkar organisationsstrukturen. Burns & Stalker menar att omvärlden som företagen verkar i påverkar deras struktur. Detta resulterar i mekanistiska organisationer som befinner sig i en stabil miljö och organiska organisationer som verkar i en snabbt föränderlig miljö<sup>40</sup>. Chandler menar att det är företagets teknologi som är grundläggande för organisationsstrukturen<sup>41</sup> och Greiner tar utgångspunkten i företagets ålder och historia<sup>42</sup>.

Traditionellt har organisationsstrukturen uppfattats vara avgörande för hur organisationen fungerar. Organisationsstrukturen definieras som summan av de sätt på vilket arbetsuppgifterna fördelas mellan olika enheter och roller och hur dessa koordineras vilket innebär att det i grund och botten handlar om arbetsdelning och auktoritetshierarki. Med detta tillkommer grad av standardisering, formalisering och centralisering.<sup>43</sup>

En stor mängd organisationsforskare har försökt mäta och undersöka dessa variablers samband tillsammans med andra nyckeldimensioner såsom organisationsstorlek, företagsstrategi, teknologi och organisationens omvärld. Denna forskning har dock inte lyckats visa särskilt många och intressanta resultat. Att istället för att inrikta sig på att testa enkla begränsade relationer kan konstruktionen av rika insiktsfulla mönster vara bättre.<sup>44</sup>

---

<sup>39</sup> Abrahamsson & Andersen, 1998

<sup>40</sup> Macintosh, 1994

<sup>41</sup> Nelson, 1991

<sup>42</sup> Greiner, 1972

<sup>43</sup> Alvesson, 1989

<sup>44</sup> Alvesson, 1989

### MINTZBERGS FEM KONFIGURATIONER

---

Mintzberg menar att det är mer givande att utgå från förekomsten av konfigurationer, det vill säga kluster av attribut som är internt konsistenta och som svarar mot faktiskt förekommande organisationsmönster. Han har framför allt beskrivit fem olika konfigurationer: den enkla strukturen, maskinbyråkratin, den professionella byråkratin, divisionsorganisationen och adhocratin.<sup>45</sup>

I *den enkla strukturen* innehar den verkställande direktören allt beslutsfattande och kontroll av verksamheten och kan ses som en centralgestalt. Det finns nästan inte några andra ledare eller specialister och om det finns spelar de en underordnande roll. Koordination av arbetet uppnås via direkt, personligt ledarskap. Denna struktur är vanlig i mindre organisationer.

Inom *maskinbyråkratin* är beslutsfattandet centraliserat. Planer, regler och rutiner dominerar och omfattande planeringsavdelningar styr verksamheten. Standardisering av arbetsprocessen fungerar som den viktigaste koordinationsmekanismen. Såväl den vertikala som den horisontella arbetsdelningen är utpräglad.

Verksamheten i *den professionella byråkratin* domineras av professionella som tjänar klienter utifrån sina specialistkunskaper och på dessa baserade standardiserade program. De anställda är, genom att de förvärvat kvalificerade kunskaper i sin utbildningar före inträdet i organisationen, självstyrande inom vissa ramar i förhållande till ledningen och specifika organisationsförhållanden. Decentraliseringen är utpräglad.

I *den divisionaliserade organisationsstrukturen* är organisationens verksamheten uppdelad i semiautonoma, marknadsbaserade enheter. Dessa är styrda ovanifrån, främst genom system för prestationskontroll. Viss grad av decentralisering samt hög grad av byråkrati utmärker den divisionaliserade organisationsstrukturen.

I *adhocratin* kombineras personal i olika projektteam i syfte att lösa specifika uppgifter under en period. Personalen består till stor del av specialister som står till tjänst med innovativa lösningar. Projektgrupper bildas och upplöses efter hand, beroende på uppgifternas art. Arbetet är

---

<sup>45</sup> Mintzberg, 1993

normalt nästan omöjligt att formalisera och standardisera. Ömsesidig anpassning mellan de involverade projektgruppsmedlemmarna, till stor del baserat på informell kommunikation, är den viktigaste koordineringsmekanismen. Om fallföretagen skall försöka kategoriseras skulle de alla hamna under denna konfiguration.

---

#### **ORGANISATIONSTEORINS FÖRLEGAE ANTAGANDEN**

---

*”Therefore the new paradigm on which management, both as a discipline and as a practice, must be based is that management must define the results it expects to attain and then must organize the resources of the institution to attain these results.”<sup>46</sup>*

Citatet ovan beskriver mycket väl vår syn på hur framtidens ledare måste tänka för att kunna skapa rätt organisation för sitt företag. Företaget måste alltid organiseras utifrån de organisatoriska mål som existerar och dessutom överväga de resurser<sup>47</sup> som finns att tillgå för att på bästa sätt uppnå dessa mål. Resultatet av detta innebär att en hög måluppfyllelse av görs av hur väl företaget organiseras utifrån sina resurser.

P. F. Drucker menar att det ännu i dag existerar ett antal felaktiga antaganden rörande ekonomi, teknologi och organisationer.<sup>48</sup> Han anser att dessa antaganden leder till felaktiga bedömningar av företagets verkliga omvärld och möjligheter vilket förhindrar produktivitetsutvecklingen. Några av dessa felaktiga antaganden som, enligt Drucker och oss, hindrar företagets möjlighet att utveckla en väl fungerande kunskapspridning är följande:

- Det finns bara ett riktigt sätt att organisera ett företag eller en organisation.
- Det finns bara ett riktigt sätt att leda människor.
- Ledningens ansvar är att leda företaget snarare än att koncentrera sig på vad som händer utanför företaget.

---

<sup>46</sup> Drucker, 1998

<sup>47</sup> Grant, 1991

<sup>48</sup> Drucker, 1998

Vi anser, liksom Drucker, att dessa felaktiga antaganden leder till att det, som citatet ovan beskriver, är hög tid att skapa ett nytt paradigms kring hur vi ser på företaget och dess omvärld. Vi kommer i vår fortsatta teori- och modellbeskrivning förklara hur detta paradigms enligt oss bör utformas.

---

#### **DET FINNS INTE EN RÄTT ORGANISATION**

---

Dagens grundläggande organisatoriska antaganden har, enligt Drucker, existerat sedan de tidigaste organisationsteoretikernas dagar.<sup>49</sup> Henri Fayol lade fram principen om att det endast fanns en riktig organisatorisk struktur för samtliga tillverkande företag. Denna beskrevs som en funktionell organisation där varje division leddes separat och endast kopplades samman genom företagets ledning. Över århundradena har dock teorierna om vad som utgör den ”rätta” organisationen förändrats åtskilliga gånger. Först genom Pierre S. du Pont och Alfred Sloan, vilka utvecklade decentraliseringskonceptet och i dag genom teorier kring teambildning. Trots detta anser Drucker att antagandet om att det endast finns en riktig form av organisation för varje bransch kvarstår inom organisationsteorin, teambildning anses idag vara lösningen på allt.

I dagens organisationsteoretiska debatt borde det dock stå klart att det inte finns ett optimalt sätt att styra en organisation. Sannolikt finns det till och med flera sätt inom en enskild organisation. En organisation är ett medel för att få människor produktiva genom att arbeta tillsammans. Vilket som är den ”bästa” organisationsformen beror därför på vilken uppgift som skall genomföras samt under vilka förutsättningar och vid vilken tidpunkt detta skall ske. Inom många företag kan det därför vara nödvändigt med ett flertal olika organisationsstrukturer som existerar tillsammans vid sidan av varandra.<sup>50</sup>

Det är dock viktigt att medarbetare inom organisationen känner till och förstår den organisationsstruktur de arbetar inom. Detta kan vara svårt då individer kan tvingas lära sig att arbeta inom ett flertal skilda organisationsstrukturer på samma gång.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Drucker, 1998

<sup>50</sup> Ibid

<sup>51</sup> Ibid

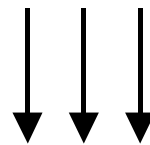
### NYA ORGANISATIONSSTRUKTURER

---

Mintzberg och Van der Heyden menar att det traditionella organisationsschemat är irrelevant idag eftersom det bara ger namn och titlar på chefer men inte säger något mer om ett företag.<sup>52</sup> Det visar inte dess produkter, processer eller kunder. De liknar användandet av ett organisationsschema vid att fråga kommunfullmäktige vägen runt stan. Ett kort på arbetsplatsen visar mer av det riktiga organisationsschemat menar Mintzberg och Van der Heyden.

I stället för det traditionella organisationsschemat har Mintzberg och Van der Heyden ritat upp Organigrafer (Organigraphs). Organigraferna eliminerar inte helt boxarna i ett vanligt organisationsschema men de introducerar nya komponenter som kallas "hubs" och "webs". Dessa avbildar bättre det varierade sättet som människor organiserar sig i sitt arbete idag. De båda forskarna menar att organigraferna bättre visar vad en organisation är, varför den existerar och vad den gör. Organigraferna visar också hur en arbetsplats fungerar och pekar på kritiska interaktioner mellan människor, produkter och information. Vidare kan de påvisa vikten av att ha olika ledningsformer i olika delar av organisationen.

Organigrafer innehåller två traditionella komponenter. Den första är ett "set", en uppsättning av saker, exempelvis av maskiner eller människor. Ibland är dessa set inte kopplade till varandra och fungerar självständigt. Juristfirmor jobbar ofta i set med anställda som endast jobbar med sina egna kunder. Dessa set delar ofta samma resurser, annars skulle de inte finnas inom samma organisation.



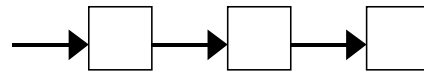
**FIGUR 3.1** SET

*Källa: Mintzberg & Van der Heyden, 1999*

---

<sup>52</sup> Mintzberg & Van der Heyden, 1999

Vanligtvis finns dock företag för att koppla ihop olika set. Dessa sammankopplingar visas traditionellt med en kedja. Kedjor är ofta så förankrade i företag att många chefer beskriver företagets strategi i form av värdekedjor. Frågan är om kedjor beskriver alla aktiviteter och relationer inom ett företag?

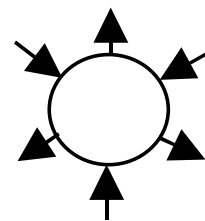


**FIGUR 3.2 KEDJA**

*Källa: Mintzberg & Van der Heyden, 1999*

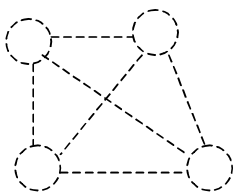
Mintzberg och Van der Heyden menar att de inte gör det. Produktutveckling är svårt att beskriva med set och kedjor. Det är här som hubs och webs kommer in i bilden.

Hubs tjänar som ett koordinationscenter. Det är ett fysiskt eller begreppsmässigt ställe inom vilket människor, saker eller information rör sig. Exempel på en hub kan vara en byggnad, en maskin, en chef eller en kärnkompetens. Hubs skildrar rörelser till och från en central punkt. Ofta är dock kopplingarna mer komplexa än så och det är här som webs kommer in i bilden.



**FIGUR 3.3 HUB**

*Källa: Mintzberg & Van der Heyden, 1999*



**FIGUR 3.4 WEB**

*Källa: Mintzberg & Van der Heyden, 1999*

Vi påminns ständigt av att vi lever i en värld av nätverk där olika noder av människor, team, datorer eller något annat hör ihop på många olika sätt. Webs är ett nät utan centrum, de tillåter öppen kommunikation och fortgående rörelse av människor och idéer. Vilket komplext projekt som helst, exempelvis produktutveckling, kan ses som en web.

Mintzberg & Van der Heyden menar att det nya språket relaterat till organigrafer kan utvidga sättet vi ser på organisationer. Det kan underlätta vid organisationsförändringar. Det traditionella organisationsschemat behandlar allt och alla som självständiga boxar. Varje box är kopplad till en vertikal kedja, det vill säga en auktoritetskedja. Organisationsförändringar görs ofta genom att flytta runt dessa boxar på pappret och ofta utan hänsyn till hur organisationen verkligen fungerar och skapar värde.

Till skillnad från det traditionella organisationsschemat är organigraferna inte lika strikta, det finns ingen rätt organigraf. Organigraferna kräver att

ledningen skapar en bruklig bild av företaget vilket kräver fantasi och ett öppet sinne. Organigrafer handlar mer om processer och relationer än om namn och titlar. De kan även innehålla former förutom set, kedjor, hubs och webs, om de är meningsfulla. Att rita upp en organigraf drar uppmärksamheten till verksamhetens omfattning och kan visa på vad som är företagets kärnkompetens och vilka delar av verksamheten som borde "outsourcas". Det kan även visa på nya möjligheter för expansion.

Detta sätt att rita upp en organisation förändrar, enligt Mintzberg & Van der Heyden, även vårt sätt att se på ledningen. I det traditionella organisationsschemat finns ledningen längst upp, men är det verkligen där de skall vara? I ett set är ledarens stora uppgift att bestämma vem som skall få vilka resurser. I en kedja har ledaren en kontrollerande roll för att verksamheten skall flyta klart och metodiskt. Men i hubs och webs får ledaren hoppa ner från sin piedestal.

I en hub finns ledningen i centrum runt vilket aktiviteterna kretsar. Men vem som helst som befinner sig i centrum blir ledaren eftersom det är den personen som koordinerar aktiviteterna. I en web skall ledaren vara överallt. En ledare som inte är överallt är ingenstans eftersom en web är så flytande att ledaren inte har råd att stanna kvar i centrum. Ledaren måste uppmuntra medarbetare som redan vet hur de skall utföra sitt arbete och gör det bra. Även i en web kan ledaren vara vem som helst. Den person som håller ihop aktiviteterna blir ledare.

För att företag i dagens ekonomi skall vara framgångsrika krävs det att de sätter ledningen på rätt plats. Inte högst upp som i det traditionella organisationsschemat utan i kärnan, antingen i centrum om det är en hub, eller överallt om det är en web. Genom att se ledningen på detta sätt kan vi se den som den borde ses, enligt Mintzberg & Van der Heyden; som organisationens tjänare, inte dess syfte.

---

#### **FÖRETAGET OCH DESS OMVÄRLD**

---

Att företagsledningen skulle kunna styra företaget utan att iaktta vad som händer i dess omvärld är enligt oss ett mycket statiskt antagande som är svårt att försvara i dagens globala och systematiska omvärld. Vi anser att företaget inte är någonting i sig självt utan ständigt är beroende av sin omvärld på samma sätt som omvärlden är beroende av företaget. Det är



ständigt en del i det system som består av kunder, leverantörer, ägare, lagar och regler, nationella kulturer och globala ekonomier. Företagsledningen måste därför alltid se organisationens roll i sin miljö men även organisationens påverkan på den miljö företaget verkar inom.

Även Richard R. Nelson påvisar betydelsen av att företaget inte enbart iakttar omvärldens krav på företaget utan även företagets påverkan på sin omgivning.<sup>53</sup> Detta innebär att det enbart finns subjektiva bedömningar kring vad som kan anses vara ett företags ”bästa” val i en specifik situation. Oavsett vad företagsledningen beslutar kommer beslutet att få konsekvenser i framtiden, inte bara för företaget självt utan för hela företagets omvärld. Detta kan i sin tur leda till att ett rationellt beslut inte alltid visar sig ha varit det bästa i ett senare skede.

*Ett företags möjlighet att uppnå en intäkt som överskrider kostnaden av kapital beror på två faktorer: hur attraktiv branschen som företaget befinner sig i är och etablerandet av konkurrensfördelar över dess konkurrenter. Studier har dock visat att konkurrensfördelar snarare än den externa omgivningen är den största källan till skillnader mellan företags vinster. Därför bör företagsstrategi ses mindre som avkastning från ”marknadsmakt” och mer som en fråga om intäkter från resurser som ger konkurrensfördelar över den verkliga kostnaden för dessa resurser. En närmare titt på marknadsmakt visar dock att även denna har sin bas i företagets resurser.<sup>54</sup> Kunskap har på senare år erkänts som en mycket viktig resurs för att uppnå konkurrensfördelar och företagets kärnkompetens ses numera ofta som just kunskap. Därför har vi i den följande delen av detta kapitel valt att diskutera kring begreppet kunskap.*

---

<sup>53</sup> Nelson, 1991

<sup>54</sup> Ibid

## **KUNSKAP**

---

*Ledande företag och organisationsteoretiker har populariserat konceptet att behandla organisatorisk kunskap som en värdefull strategisk tillgång.<sup>55</sup> Givet att kunskap är viktigt är det inte konstigt att fler företag börjat få upp ögonen för den. För att uppnå dessa värdefulla konkurrensfördelar gäller det dock att veta vad kunskap är, hur den skapas och hur den kan spridas i organisationen.*

---

### **DATA, INFORMATION OCH KUNSKAP**

---

Det första steget i att förklara vad kunskap innebär är att skilja begreppet från data och information. Gränserna mellan data, information och kunskap, framförallt mellan kunskap och information som ibland används omväxlande, är något flytande och det finns många definitioner på dessa tre begrepp. Vi anser dock liksom Nonaka och Takeuchi att det finns en klar distinktion mellan information och kunskap<sup>56</sup>. Vi kommer i det följande att ge vår syn på distinktionen mellan de tre begreppen.

Data innehåller sådana saker som ord, siffror och fakta. De är inte värdefulla i sig själva, förutom i exempelvis matematiska övningar. När dessa data sätts i ett sammanhang blir de information. Information ger bland annat en grund för insikt, möjlighet för analys och innehåll för konversation. När informationen används för att uppnå ett mål blir den kunskap.<sup>57</sup> Exempelvis blir information om konkurrenter kunskap när beslutsfattare bestämmer hur de skall dra fördel av informationen. Det finns en given mängd information vilket innebär att information kan ses som en statisk resurs<sup>58</sup>. Den ses som en sak eller ett objekt som har ett eget liv och den kan lagras på en mängd olika sätt inom organisationen. Detta kan jämföras med kunskap där mängden är oändlig, vi kan alltid utveckla ny

---

<sup>55</sup> Zack, 1999

<sup>56</sup> Nonaka & Takeuchi, 1995

<sup>57</sup> Bushko, 1998

<sup>58</sup> Fahey & Prusak, 1998

kunskap genom att bland annat sätt ihop information i en oändlig mängd kombinationer.

Det andra steget i att förklara kunskap är att ge en definition till det. Kunskap är ett oklart koncept som, enligt Hope & Hope, handlar om mänsklig kognition och medvetande. Det är en kombination av sammanhang, minne samt en kognitiv process.<sup>59</sup> Vissa författare likställer kunskap med professionellt intellekt. För dem rör sig professionellt intellekt i organisationer om ”know-how”, ”know-why” och självmotiverad kreativitet. Andra definierar kunskap som mer smala överenskomna explicita eller formella fakta, regler, policies och procedurer, medan de ser förmåga (skill) som en kompetens som kan generera explicit kunskap, ”know-what”. Förmåga lärs in genom genomförande.<sup>60</sup> Vi anser att allt detta är kunskap men att det ingår i olika typer av kunskap.

Kunskap definieras vanligtvis i västvärlden som ”Justified True Beliefs”<sup>61</sup>, där trosuppfattningarna är dynamiska, relativa, ostabila och personberoende. För att något skall kallas kunskap måste det finnas en bevisstruktur. Vidare måste kunskapen vara sann, vilket kan tas reda på genom bevisstrukturen. Till sist måste även någon tro på den. Detta leder till att kunskap innefattar trosuppfattningar och åtaganden. Både information och kunskap är kontextuella men kunskap innefattar även handling eller avsikt och innebär en tolkning av något. Västvärldens filosofer fokuserar mycket på trovärdigheten i kunskap och menar att det är ”det sanna” som är det viktigaste i kunskap. Österländska filosofer å andra sidan trycker mer på ”justified belief”, vilket kan jämföras med vår förförståelse. De senare ser kunskap som en dynamisk mänsklig process att rättfärdiga personliga föreställningar mot sanning medan de förra fokuserar mer på de absoluta, statiska och icke-mänskliga aspekterna av kunskap.<sup>62</sup>

---

#### **OLIKA TYPER AV KUNSKAP**

---

Kunskap kan enkelt sett delas upp i kunskap som vi har i våra huvuden för eget bruk och som inte lätt går att dela med sig till andra och kunskap som

---

<sup>59</sup> Hope & Hope, 1997

<sup>60</sup> Quinn et al. i Davenport et al., 1996

<sup>61</sup> Nonaka & Takeuchi, 1995

<sup>62</sup> Ibid

vi delar med andra för att uppnå uppställda mål.<sup>63</sup> Detta kan liknas vid implicit (tyst) och explicit kunskap. Den explicita kunskapen, som kan kodifieras och uttryckas i ord, är rationell och sekventiell. Den tysta kunskapen är svår att kommunicera i ord, är simultan och bygger på erfarenhet, inte tanke. Mycket av den skicklighet som hantverkare har är tyst kunskap. Ett annat exempel som kan ges är att vi talar vårt modersmål flytande utan att vanligtvis kunna formulera de regler som styr satsproduktionen<sup>64</sup>. Den tysta kunskapen ligger ofta i vårt undermedvetna.<sup>65</sup> Eftersom kunskap finns i våra kroppar och är nära knuten till våra sinnen och tidigare erfarenheter, skapar vi en individuell bild av världen. Utifrån denna bild eller förförståelse tolkar vi sedan nya intryck. Således är kunskap inte universell.<sup>66</sup>

Den explicita kunskapen är mycket viktig inom organisationer och är, som tidigare diskuterats, lätt att kommunicera i ord. Den explicita kunskapen kan stödjas genom bra informationssystem, rapportering och olika typer av möten och forum för diskussion. Vi anser att detta handlar mer om informationsspridning än om kunskapsspridning. Vårt intresse i denna uppsats ligger därför framförallt i den tysta kunskapen. Den tysta kunskapen är ofta outnyttjad kunskap. Med detta menar vi inte att individer inte använder sig av sin tysta kunskap utan att det är viktigt att kunna överföra individens tysta kunskap till övriga medarbetare i organisationen, vilket ofta inte görs. Den tysta kunskap vi här talar om kan liknas den kunskap som tidigare benämnts professionellt intellekt. I kunskapsföretag ställs individen ofta inför nya situationer och måste lösa nya problem som tidigare inte funnits. Det handlar då om att veta hur den nya situationen skall hanteras. Detta görs med hjälp av erfarenheter men inte den sorts erfarenhet som ger en färdig lösning på det nya problemet utan med förtrogenhetskunskap, intuition eller människans omdömesförmåga.

Tyst kunskap kan delas in i två dimensioner; en teknisk och en kognitiv dimension.<sup>67</sup> Den tekniska dimensionen innehåller sådan tyst kunskap som finns i termen ”know-how”, det vill säga den informella och den i ord svåruttalade färdighet som en hantverkare har. Den kognitiva dimensionen

---

<sup>63</sup> Bushko, 1998

<sup>64</sup> Johannessen, 1999

<sup>65</sup> Nonaka & Takeuchi, 1995

<sup>66</sup> Sahlin, 1999

<sup>67</sup> Nonaka & Takeuchi, 1995

består av kognitiva scheman, mentala kartor, föreställningar och perception vilka till stor del ligger i vårt undermedvetna så att vi tar det för givet. Denna dimension reflekterar vår verklighetsuppfattning och vår syn på framtiden och påverkar vår syn på världen vi lever i. Även vi som uppsatsförfattare påverkas av våra kognitiva scheman och mentala kartor vilket ger sig i uttryck i den förförståelse som vi har när vi skriver denna uppsats. Möjligheten finns därför att vi tolkar situationer på ett sätt när en annan individ skulle ha tolkat den på ett annat.

---

#### **ÄR KUNSKAPEN INDIVIDUELL ELLER ORGANISATORISK?**

---

*Organisatoriskt lärande och organisatorisk kunskap är två termer som ofta står att finna i dagens litteratur. Alla är dock inte överens om vem det är som lär sig och har möjligheten att lagra kunskap. Vissa tror att bara individer har förmågan att lära medan andra menar att organisationer liksom människor kan lagra kunskap.*

Spender ifrågasätter om individer överhuvudtaget kan lära sig på egen hand.<sup>68</sup> Han menar att organisatoriska regler och rutiner påverkar individens beteende och därför kan inte individen lära oberoende av organisationen. Levitt & March anser att individer kan lära men att kunskap lagras i de organisatoriska rutinerna.<sup>69</sup> Organisatoriskt lärande ses som rutinbaserat, historieberoende och målorienterat.<sup>70</sup> Rutinerna inkluderar former, regler, procedurer, konventioner, strategier och teknologier kring vilka organisationerna är utformade. De inkluderar även strukturerade trosvärderingar, paradig, kulturer och kunskap vilka underbygger eller motsäger formella rutiner. Organisationer lär sig genom att omkoda historiska intryck till rutiner som kan guida individens beteende genom att hon tolkar utifrån tidigare erfarenheter. Vi anser att synen på det organisatoriska lärandet som målorienterat stämmer mycket väl med synen på organisationen som medel för att nå ett högre mål, lärandet utvärderas mot uppsatta mål. Målet för organisationens lärande bör därigenom vara att på bästa sätt uppfylla målet för organisationen som helhet.

---

<sup>68</sup> Spender, 1996

<sup>69</sup> Levitt & March, 1988

<sup>70</sup> March, 1999

Nonaka & Takeuchi å andra sidan hävdar att det bara är individer som lär och skapar kunskap.<sup>71</sup> En organisation kan inte skapa kunskap utan individer. Organisationen stödjer dock individens lärande och ger, enligt Nonaka & Takeuchi, individen en mening för att skapa kunskap. Organisatoriskt kunskapande skall därför ses som en process som organisatoriskt ökar individens kunskapsgenerering och kristalliserar den som en del av organisationens kunskapsnätverk.

Vi anser, liksom Nonaka & Takeuchi, att det är individen som skapar kunskap. Kunskap lagras i människans kropp och hjärna men vi tror också att den även till viss del kan lagras i organisationen. När en individ lämnar en organisation förändras kunskapsstrukturen i organisationen vilket innebär att det är viktigt att få medarbetare att stanna kvar inom organisationen för att kunna behålla kunskapen<sup>72</sup>. Det blir även viktigt att överföra individers kunskap till övriga inom organisationen så att denna kunskap inte går förlorad om individen skulle lämna organisationen. Den kunskap som finns inbyggd i regler, rutiner och organisatoriska processer kommer att finnas kvar inom organisationen<sup>73</sup>, men denna kunskap behöver upprätthållas av individer.

---

#### **ATT SKAPA KUNSKAP I EN ORGANISATION**

---

*Forskare har studerat begreppet organisatoriskt lärande ända sedan mitten av sextiotalet men det är först på senare år som begreppet har populariserats. Anledningen till detta är förmodligen att kunskap numera ofta ses som källan till konkurrensfördelar och det blir därmed viktigare att förstå processen av kunskapande. Forskare är dock inte överens om vad organisatoriskt lärande är, vilket till stor del beror på att de har använt begreppet inom olika områden. Exempelvis så fokuserar Nonaka & Takeuchi på produktinnovation<sup>74</sup> och Crossan et al. fokus ligger på strategiförnyelse<sup>75</sup>. Vad de flesta forskare är överens om är att kunskap skapas genom överföring mellan tyst och explicit kunskap och mellan olika ontologiska nivåer i organisationen. Vi har valt att beskriva*

---

<sup>71</sup> Nonaka & Takeuchi, 1995

<sup>72</sup> Drucker, 1999

<sup>73</sup> Crossan et al., 1999

<sup>74</sup> Nonaka & Takeuchi, 1995

<sup>75</sup> Crossan et al., 1999

kunskapsgenereringsprocessen utifrån den modell som Crossan et al. har utformat och följande avsnitt bygger på denna modell.

#### FRÅN INTUITION TILL INSTITUTIONALISERING

---

Crossan et al har utformat en modell för organisatoriskt lärande som de kallar 4I-modellen<sup>76</sup>, vilken återges i figur 3.5. Den innehåller fyra relaterade processer: Intuition, Tolkning (Interpreting), Integrering och Institutionalisering, som äger rum över de tre nivåerna individ, grupp och organisation. De tre lärandenivåerna definierar den struktur genom vilken organisatoriskt lärande äger rum.

Nivå	Process	Input/Output
Individ	Intuition	Erfarenheter Bilder Metaforer
	Tolkning	Språk Kognitiva kartor Konversation/dialog
Grupp	Integrering	Samförstånd Ömsesidig anpassning Interaktiva system
	Institutionalisering	Rutiner Diagnostiska system Regler och procedurer
Organisation		

**FIGUR 3.5** LÄRANDE I ORGANISATIONER: FYRA PROCESSER  
GENOM TRE NIVÅER Källa: Crossan et al., 1999

Crossan et al. Beskriver lärandeprocessen som följer: Intuition är igenkännande av mönster och/eller möjligheter som är förankrade i den personliga erfarenheten. Processen kan påverka individens handlingar men påverkar bara andra när de försöker interagera med individen. Under tolkningen förfinas och utvecklas idén eller insikten med hjälp av ord och/eller handling för individen själv och för andra. Integration är processen att utveckla samförstånd mellan individer och att handla koordinerat genom ömsesidig anpassning. Dialog och gemensam handling

---

<sup>76</sup> Crossan et al., 1999

är kritiska för utvecklandet av samförstånd. Nedan följer en mer ingående beskrivning av de fyra processerna.

#### INTUITION

Vi tror ofta att lärande är en medveten analytisk process, länkarna mellan erfarenhet, kunskap och medvetenhet är dock mer komplexa än vad vi vanligtvis tror. Det undermedvetna spelar en stor roll i att förstå hur människor urskiljer och förstår något nytt som det inte fanns någon förklaring till innan. Att veta intuitivt är till stor del en undermedveten process.

Individuellt lärande handlar i grund och botten om att uppfatta likheter och skillnader, mönster och möjligheter. De flesta definitioner på intuition innehåller även igenkännande av mönster. Detta innebär att en expert, vars mentala karta är mycket sofistikerad och komplex, kan upptäcka mönster som en novis inte kan se. Det är ett intressant faktum som verkar hända på vägen till att bli expert. Saker som tidigare krävde medvetna, överlagda och explicita tankar kräver inte detta längre. Vad som en gång skulle ha tagit mycket överläggande och planering har blivit det uppenbara tillvägagångssättet. Det som en gång har lärts in har blivit tyst kunskap. Experterna vet nästan spontant vad som behövs göras. Det kan dock vara svårt att förklara varför de gjorde som de gjorde. Medan mönstret och därmed associerade handlingar är bekanta finns det undermedvetna rättfärdigandet inte längre i det medvetna minnet. Enkelt sagt kan en expert sägas använda sig av omedveten erinring. Detta kan förklara varför det är svårt att överföra expertkunskap från en individ till en annan. Expertkunskapen är subjektiv, djupt rotad i individens erfarenheter och väldigt svår att explicitgöra, undersöka och förklara.

Crossan et al. talar även om entreprenörskunskap som har mer med innovation och förändring att göra. Förmågan att göra nya kopplingar och att urskilja möjligheter är också nyckelfaktorer till intuition. Entreprenörer kan göra dessa nya kopplingar, upptäcka nya eller framväxande relationer och urskilja möjligheter som tidigare inte identifierats. Om expertintuition handlar om gamla mönster är entreprenörsintuition riktat mot framtida möjligheter. Expertintuition stödjer exploitation och entreprenörsintuition exploration (se avsnittet "Att balansera organisatoriskt lärande").



Sambandet mellan kvaliteten på intuition och kommersiell framgång är svårt att rita upp. Intuition är början på nytt lärande och kommersiell framgång är beroende av ett effektivt lärande på alla nivåer. Intuition, framför allt entreprenörsintuition, är en till stor del en undermedveten process. Det är till och med så att ett försök att framtvinga intuition kan förhindra uppkomsten av densamma. Resultatet av individuell intuition är en oförklarlig känsla för det möjliga, av vad som kan göras. Det finns inget språk som kan förklara insikten eller den avsedda handlingen. Intuitionen kan således styra individens handlingar men den är svår att överföra till andra. Användandet av bilder och metaforer kan hjälpa individen att tolka sin insikt och att kommunicera den till andra.

#### TOLKNING

Medan intuition fokuserar på den undermedvetna processen att utveckla insikt börjar tolkningen närma sig de medvetna elementen i den individuella lärandeprocessen. Genom tolkningsprocessen utvecklar individen kognitiva kartor inom de områden som de arbetar med. Språket utgör en central roll i utvecklandet av dessa kartor eftersom det möjliggör för individen att namnge och börja förklara vad som tidigare bara var känslor eller föräningar. När saker sedan har fått ett namn är det lättare att se explicita samband mellan dem.

Tolkning äger rum i relation till ett specifikt område eller miljö. Detta innebär att en person med en stor och komplex kognitiv karta inom ett område kan upptäcka saker och agera i en riktning som andra inte kan. Den kognitiva kartan påverkas av miljön men den påverkar också vad som tolkas i denna miljö. Detta har beskrivits av Weick:

*"People are more likely to "see something when they believe it" rather than "believe it when they see it."*<sup>77</sup>

Resultatet av detta är att individer tolkar samma sak olika beroende på deras kognitiva kartor. Tvetydiga situationer löses dock oftast genom en grupptolkningsprocess. Språket spelar då en central roll för att göra det möjligt för individer att utveckla en känsla av samförstånd. Tolkning är en social aktivitet som skapar och förfinar det gemensamma språket, förtydligar bilder och skapar delad mening och förståelse. Tvetydigheten

---

<sup>77</sup> Weick i Crossan et al. 1999, sid. 528

minskas genom tolkning med hjälp av delade observationer och diskussioner som pågår tills medlemmarna kommit överens om ett gemensamt språk och handlingsinriktning. Gruppens tolkningsförmåga beror på gruppens sammansättning och gruppdynamiken.

#### INTEGRERING

När tolkningsprocessen går från individen och blir en del av gruppen börjar integreringsprocessen. Integrering medför framväxande av samförstånd och koordinerade handlingar. Fokus för denna process är sammanhängande och kollektiv handling. Samförstånd mellan gruppens medlemmar krävs för att sammanhang skall kunna utvecklas. Det är genom den kontinuerliga konversationen mellan medlemmarna i gruppen och genom gemensamt utövande som samförstånd eller "collective mind"<sup>78</sup> utvecklas och ömsesidig anpassning äger rum.

Framväxandet av ett språk utökar tolkningsprocessen till interaktion mellan individer. Språket bevarar även det som har lärts in. För att en organisation skall lära och förnya sig måste språket utvecklas. Konversation kan användas för att förmedla existerande mening men också för att utveckla ny mening. Genom dialog kan gruppen utveckla nya och djupare delade meningar.

Historieberättande spelar en signifikant roll i lärandeprocessen. Historier återspeglar komplexiteten i verkligt handlande istället för abstraktioner som lärs ut i en manual. När historier utvecklas växer större förståelse för fenomenet fram och nya integrerade sätt att lösa problemen skapas. Historierna själva blir ett förråd av vishet, en del av ett "collective mind".

#### INSTITUTIONALISERING

Det underliggande antagandet i institutionaliseringsprocessen är att organisationer är mer än en samling individer. Crossan et al. anser att organisatoriskt lärande är mer än summan av dess medlemmars lärande. Även om individer kan lämna organisationer behöver inte nödvändigtvis det de lärt sig försvinna från organisationen. Visst lärande är förankrat i organisationen i form av system, strukturer, strategier, rutiner och investeringar i informationssystem och infrastruktur.

---

<sup>78</sup> Weick & Roberts, 1991

I nya organisationer finns det få etablerade rutiner och strukturer, det finns inget organisatoriskt minne. Det individuella lärandet och grupplärandet överväger i de unga organisationerna eftersom de ofta är små, har en öppen kommunikation och deras existens byggs på gemensamt intresse och gemensamma mål. När organisationer mognar brukar individer falla in i mönster av interaktion och kommunikation och organisationen försöker fånga dessa mönster genom att formalisera dem.

Institutionalisering är ett medel för organisationer att påverka medlemmars lärande. Strukturer, system och tillvägagångssätt tillhandahåller en kontext för interaktion. Spontan individuellt- och grupplärande blir mindre utbrett när det primära lärandet förankras i organisationen och börjar styra medlemmarnas handlingar och lärande. Organisationen växer ifrån sin förmåga att endast använda spontan interaktion istället blir relationerna blir formaliserade. Målförenligt handlande uppnås med hjälp av planer och andra formella system. Om planen ger fördelaktiga resultat blir de till planen tillhörande handlingarna rutin.

När omgivningen förändras kan det hända att det institutionaliserade lärandet inte längre passar in i kontexten. Det kan finnas ett gap mellan vad organisationen behöver göra och vad den har lärt sig att göra. När gapet blir större lutar organisationen mer på individuella initiativ och lärande. Eftersom omgivningen förändras konstant är den största utmaningen för organisationer att hantera spänningen mellan det förankrade institutionaliserade lärandet från förr, vilket stödjer exploitation, och det nya lärandet som kommer fram genom processerna intuition, tolkning och integration, vilket stödjer exploration.

---

#### **ATT BALANSERA ORGANISATORISKT LÄRANDE**

---

Det har i forskningslitteraturen tidigare betonats att det inom lärande organisationer måste finnas en balans mellan nyutvecklad kunskap (exploration) och vidareutveckling av redan befintlig kunskap (exploitation).<sup>79</sup> Levinthal & March påpekar att många företag tenderar att fokusera alltför mycket på att antingen utveckla ny kunskap eller

---

<sup>79</sup> March, 1999

vidareutveckla befintlig kunskap.<sup>80</sup> Det första fallet kan leda till en ond cirkel av misslyckanden och fortsatta satsningar på att utveckla ny kunskap vilket skapar stora kostnader med minimala intäkter. Det andra scenariot inträffar istället då företaget är alltför kortsiktigt och fokuserar på snabba intäkter. På så sätt skapas en situation där kunskapsskapandet enbart sker på djupet och inte på bredden vilket innebär att företaget hamnar på efterkälken då konkurrensen hårdnar.

Balansen är, enligt oss, inte minst, mycket viktigt inom konsultbranschen där den organisatoriska och individuella kunskapen är företagets största konkurrensfördel. En stark satsning på att vidareutveckla den befintliga kunskapen som sedan tidigare är känd kan ge företaget en djupare förståelse som i sin tur leder till ett kunskapsförsprång. Det är dock även mycket viktigt för konsultföretagen att samtidigt kunna utveckla ny kunskap för att dessa på så sätt skall kunna skapa en bredd i sin verksamhet som kan utnyttjas i framtiden.

Vi anser att konsultföretagens satsningar på att både vidareutveckla befintlig kunskap och att utveckla ny kunskap kan uttolkas ur deras arbetssätt. Kunden vill vid kontakten med företaget köpa en resurs men konsultföretaget vill sälja kunskap. Det är konsultens ansvar att uppfylla kundens samtliga behov, såväl de som kunden själv specificerar som de som kunden inte själv har kännedom om. För att lyckas med detta säljer konsultföretaget såväl enskilda tjänster som helhetslösningar. Genom de enskilda tjänsterna arbetar en eller flera konsulter på en specifik lösning som sedan skall utgöra en del i ett större projekt i samarbete med konsulter från andra företag. Det är vanligtvis på detta sätt en kontakt med en ny kund tas. Resultatet av arbetet blir att samtliga konsulter får dela med sig av den tysta kunskap de besitter för att på så sätt skapa ny kunskap.

Efterhand som en djupare kontakt nås med kunden skapas, enligt oss, ett närmare samarbete där konsultföretaget kan sälja en helhetslösning till kunden. Detta kan innebära att konsulten tar hand om såväl vidareutveckling, drift och service av systemet. På detta sätt skapar konsulten en förståelse för produkten som överstiger kundens egen. Konsulten blir på så sätt oumbärlig och skapar sig därigenom en konkurrensfördel genom den vidareutveckling av befintlig kunskap som sker.

---

<sup>80</sup> Levinthal & March, 1993

Vi anser att det är mycket viktigt att använda ovanstående former av kunskapsutveckling för att på så sätt utveckla kostnadsfördelar och en högre effektivitet. Dessa kostnadsfördelar kan grafiskt beskrivas via inlärningskurvans utformning<sup>81</sup>. En högre grad av genererad kunskap inom ett visst område kan på detta sätt leda till en lägre kostnad per enhet. Inom konsultbranschen är det just kunskapen som säljs och det är därför lätt att se ett direkt samband mellan kostnaden för inhämtad kunskap och försäljningen av densamma. Det gäller för organisationen att finna det mest kostnadseffektiva sättet att sprida ny och befintlig kunskap, såväl på kort som lång sikt.

*Vi har nu diskuterat vad kunskap är, hur den skapas och vikten av att balansera skapandet av ny kunskap och utnyttjandet av redan befintlig kunskap. I det följande avsnittet skall vi gå in mer på de individer som arbetar med kunskap. Hur kan kunskapsarbetaren bli mer produktiv och hur kan organisationen underlätta individens kunskapsarbete? Men först följer en kort definition på vad kunskapsarbete är.*

---

#### **KUNSKAPSARBETE**

---

Det finns många definitioner på kunskap men det är inte lika många författare som sökt definiera kunskapsarbete. Davis et al. definierar detta som "ett set av aktiviteter som använder sig av individuell och extern kunskap för att producera output karakteriserad av informationsinnehåll"<sup>82</sup>. Davenport et al. definierar kunskapsarbetets primära aktivitet som införskaffandet, skapandet, "förpackandet" och användandet av kunskap. Det karakteriseras av variation och undantag snarare än av rutin, det utförs av professionella eller tekniska arbetare med hög nivå av "skill" och "expertise". Kunskapsarbetsprocesser innehåller sådana aktiviteter som forskning och produktutveckling, marknadsföring, utbildning och professionell service såsom juridik, bokföring och konsultarbete. De inkluderar även ledningsprocesser såsom strategi- och planeringsarbete.<sup>83</sup> Vår definition av en kunskapsarbetare är således en individ som arbetar med någon av ovanstående aktiviteter.

---

<sup>81</sup> Perlitz, 1997

<sup>82</sup> Davis et al. i Davenport et al., 1996

<sup>83</sup> Davenport et al., 1996

#### KUNSKAPSARBETAREN

---

*”An organization is ”sick” when it is more concerned with avoiding mistakes than with taking risks and with counteracting the weaknesses of its members than with building on their strengths.”<sup>84</sup>*

Ovanstående citatet visar vikten av att bygga på individens styrka. Organisationen kan idag inte längre överleva i sig själv enbart genom att agera utifrån Frederic Winslow Taylors (1856-1915) ”Scientific management”<sup>85</sup>. Taylor var först med att utveckla produktiviteten hos arbetaren, till skillnad från den fokusering på kapitalets produktivitet som var rådande fram till 1800-talets slut. Taylor insåg möjligheten att även förbättra arbetets produktivitet men var teoretiskt begränsad till dåtidens fokusering på manuellt arbete. Dagens företag och organisationer blir dock i allt högre utsträckning beroende av den kunskap som Taylor bortsåg ifrån då hans resonemang baserades på att allt arbete kunde rationaliseras och förbättras genom standardisering.<sup>86</sup> Detta resonemang innebär att individens kunskap kan begränsas till de arbetsuppgifter han/hon är ålagd att utföra.

I dagens I-länder är det dock inte produktiviteten hos den arbetare som utför det manuella arbetet som måste förbättras utan produktiviteten hos kunskapsarbetaren. Detta beskrivs av P.F. Drucker på följande sätt:

*”Still, in developed countries, the central challenge is no longer to make manual work more productive - after all, we know how to do it. The central challenge will be to make knowledge workers more productive. It is on their productivity above all, that the future prosperity - and indeed the future survival - of the developed economies will increasingly depend.”<sup>87</sup>*

---

<sup>84</sup> Drucker, 1998

<sup>85</sup> Abrahamsson & Andersen, 1998

<sup>86</sup> Drucker, 1999

<sup>87</sup> Ibid, sid. 83

Sex faktorer påverkar, enligt Drucker, produktiviteten hos kunskapsarbetaren:<sup>88</sup>

- Frågan om vad uppgiften är måste kunna besvaras.
- Ansvaret för produktiviteten måste ligga hos kunskapsarbetarna själva. De måste leda sig själva och ha autonomi, det vill säga arbeta självständigt.
- Ständig innovation måste vara en del av arbetet, uppgiften och ansvaret hos kunskapsarbetarna.
- Kunskapsarbete kräver ständigt lärande hos kunskapsarbetaren men även en ständig utläring.
- Produktiviteten hos kunskapsarbetaren är inte bara en fråga om kvantitet. Kvaliteten är minst lika viktig.
- Produktivitet hos kunskapsarbetaren kräver att denne behandlas som en ”tillgång” snarare än en ”kostnad”. Det krävs även att kunskapsarbetaren *vill* arbeta för organisationen framför alla andra möjligheter.

Alla dessa förutsättningar (förutom den sista) är nästan absoluta motsatser till vad som krävs för att öka produktiviteten hos den manuella arbetaren, även om kvalitet är viktigt även där. Detta leder till att ny teoribildning krävs kring hur produktiviteten hos kunskapsarbetaren på bästa sätt tillvaratas och bevaras inom en organisation.

*Vi har redan beskrivit vår syn på kunskap & lärande, olika former av organisationsstrukturer, individens roll i organisationen. Vi behöver emellertid även beskriva vilka möjligheter som finns för att kommunicera den inhämtade kunskapen mellan olika individer inom organisationen, vilket görs i följande avsnitt. Genom att skapa en förståelse för hur dessa delar hänger samman kan vi analysera en organisation baserad på kunskapsarbete för att på så sätt beskriva lämpliga medel för att sprida relevant kunskap till olika delar av organisationen.*

---

<sup>88</sup> Drucker, 1999

## **KNOWLEDGE MANAGEMENT**

---

*”The most important, and indeed the truly unique, contribution of management in the 20<sup>th</sup> century was the fifty-fold increase in the productivity of the manual worker in manufacturing. The most important contribution management needs to make in the 21<sup>st</sup> century is similarly to increase the productivity of knowledge work and knowledge workers.”<sup>89</sup>*

I och med att forskningen pekar på att kunskap blir viktigare och viktigare inom företagen för att överleva och vara konkurrenskraftig och att kärnkompetensen i dagens företag i större utsträckning än tidigare utgörs av just kunskap, gäller det att vårda intellektuella resurser och intellektuellt kapital för att få ut så mycket som möjligt av dessa. Även om det diskuterats mycket om hur viktig kunskapen inom företaget är finns det inte många som diskuterat hur denna kunskap skall vårdas. Ett sätt att vårda kunskapen som kommit fram på senare år är genom ”knowledge management”<sup>90</sup>. ”Knowledge management” handlar både om att leda och om att fördela företagets kunskapsproduktion, det vill säga dess kunskapande<sup>91</sup>.

”Knowledge management” innebär att ha rätt kunskap på rätt plats vid rätt tillfälle. Att ha kunskap vid rätt tillfälle betyder att kunskapen skall vara tillgänglig så lång tid innan den skall tillämpas för att ge tid till användandet av den. Att ha kunskap på rätt plats innebär att den skall finnas i en specifik persons huvud, inte i fel persons huvud, inte i en förvaringsplats on-line eller i ett företagsbibliotek eller i en fil. Teknologi är användbart för att hjälpa människor hitta resurser som kan hjälpa dem att lära sig den kunskap de behöver, men den är varken ett substitut eller ett alternativ för någon att lära sig något. Vidare är det lika viktigt att veta vem som behöver kunskap som att veta vem som innehar kunskap. Med att ha rätt kunskap menas att förvalta kunskapsportföljen för att kunna förutse

---

<sup>89</sup> Drucker, 1999

<sup>90</sup> Bushko, 1998

<sup>91</sup> Cepro Management Report



kommande behov, tillfredsställa nuvarande behov och att göra sig av med obsoleta behov inom organisationen.<sup>92</sup>

Dove har definierat ”knowledge portfolio management”, som innebär samma sak som ”knowledge management” men med tillägget portfölj för att ge en strategisk betoning på värdet av kunskap, som följer:

*”The identification, acquisition, diffusion, and renewal of all knowledge that the organization requires.”<sup>93</sup>*

*Requires* är nyckelordet. Det antar en tidsenlig utvärdering av vilken kunskap som behövs när och av vem för att möta verksamhetens behov och strategiska mål. *Renewal* uppmärksammar att kunskapsvärdet sjunker med tiden och till och med kan bli negativt. *Diffusion* visar att kunskap är att förstå, att detta händer i människors huvuden och att det involverar lärande. *Acquisition* inser att kunskap kan hämtas från interna resurser, fås från externa resurser eller skapas inom organisationen. *Identification* erkänner den dynamiska naturen av kunskapens värde och söker förutse nya behov i god tid för att förvärva kunskap och sprida den.

Andra sätt att se på ”knowledge management” är att det är ett sätt att genom historieberättande kommunicera ut till medarbetare hur saker och ting skall göras och vilka normer som finns<sup>94</sup>. Många tycker att ”knowledge management” handlar om att lagra kunskap i databaser för att kunna använda den existerande kunskapen fler gånger<sup>95</sup>. Att inte behöva uppfinna hjulet två gånger kan ses som en av knowledge managements stora uppgifter<sup>96</sup>. Som vi tidigare nämnt är vi intresserade av den tysta och outnyttjade kunskapen. Att stödja och utveckla ny kunskap handlar då, enligt oss, om att utveckla individens omdömesförmåga. Detta kan göras genom att träna individens förmåga i det analoga tänkandet, det vill säga att lära sig att se likheter, skillnader och kopplingar i den nyuppkomna situationen. Det handlar om att få till stånd en kollektiv begreppsbildning som kan leda till ny kunskap där ny praxis och nya begrepp växer fram. Även om det är den tysta kunskapen som ligger i vårt största intresse

---

<sup>92</sup> Dove, 1999

<sup>93</sup> Ibid, sid. 17

<sup>94</sup> Greco, 1999

<sup>95</sup> Von Krogh, 1998

<sup>96</sup> Greco, 1999

kommer vi att beakta spridandet, skapandet och utnyttjandet av både implicit och explicit kunskap.

---

#### **UNDERLÄTTANDE FAKTORER FÖR KNOWLEDGE MANAGEMENT**

---

Som tidigare nämnt finns det ett antal faktorer som kan underlätta kunskapande, kunskapsspridning och kunskapsarbetarens aktiviteter. De flesta handlar om vad ledningen kan göra för att underlätta. Davenport har i en undersökning om implementering av "knowledge management" kommit fram till nio faktorer som är viktiga för att detta skall fungera.<sup>97</sup> Vi kommer i det följande att utgå från dessa faktorer men har koncentrerat dem till fem områden: Teknisk och organisatorisk infrastruktur, Kunskapsorienterad kultur, Stöd från ledningen, Motivation och Flera kanaler för kunskapsöverföring.

---

#### **TEKNISK OCH ORGANISATORISK INFRASTRUKTUR**

---

Sannolikheten att kunskapsspridningen skall lyckas är större om den kan dra fördel av bra utbyggda tekniska och organisatoriska infrastrukturer. Den tekniska infrastrukturen innehåller kunskapsorienterade element såsom Lotus Notes eller World Wide Web. Vi tror även att en internwebb kan underlätta kommunikationen och spridandet av kunskap inom organisationen. Det kan vara svårt att strukturera kunskap eftersom den är intimt knuten till individen som besitter den och därmed ändras ständigt. Men i databaser eller kunskapsnätverk är det viktigt att ha någon sorts struktur för att den skall kunna fylla sitt syfte.<sup>98</sup> Relationsdatabaser med profiler över medarbetarnas kunskap, intressen och geografisk tillhörighet är även ett sätt att veta vilken kunskap som finns inom organisationen.<sup>99</sup>

Den organisatoriska infrastrukturen innefattar en uppsättning av kunskapsrelaterade roller, strukturer och skickligheter som olika projekt kan dra nytta av.<sup>100</sup> Ett exempel kan vara "communities of practice", där individer kan dela med sig av sin kunskap vilket kan vara till nytta för olika

---

<sup>97</sup> Davenport & Prusak, 1997

<sup>98</sup> Ibid

<sup>99</sup> Greco, 1999

<sup>100</sup> Ibid

projekt.<sup>101</sup> Andra exempel kan vara tillsättandet av en ”Chief Learning Officer” eller ”Chief Knowledge Officer”, vars uppgifter är att värna om kunskapen.<sup>102</sup> Vi anser även att organisationsstrukturen ligger i den organisatoriska infrastrukturen. Två faktorer som kan underlätta är att organisera så att kunskapsarbetaren får autonomi och genom att skapa fluktuation och kreativt kaos i organisationen.

#### ATT ORGANISERA SÅ ATT KUNSKAPSARBETAREN FÅR AUTONOMI

Nonaka & Takeuchi anser liksom Drucker (se Kunskapsarbetaren) att det är viktigt med autonomi hos medarbetarna. På den individuella nivån bör alla medarbetare få möjlighet att arbeta autonomt när omständigheterna så tillåter. Genom att organisera på detta sätt kan chansen att introducera oväntade möjligheter öka. Autonomi ökar även möjligheten att individerna motiverar sig själva till att skapa ny kunskap. Idéer framkommer från individer, sprids i teamet och blir organisatoriska idéer. En sådan organisation har sannolikt större möjlighet att upprätthålla högre flexibilitet när det gäller att förvärva, tolka och relatera information. Ett sätt att organisera för att få autonoma medarbetare är genom självorganiserade team. Ett sådant team bör innehålla individer från olika funktioner. Det autonoma teamet kan utföra många funktioner och därmed utvidga individuella perspektiv.<sup>103</sup>

#### ATT SKAPA FLUKTUATION OCH KREATIVT KAOS

Kunskapsprocessen kan stödjas genom att skapa fluktuation och kreativt kaos i kunskapsarbetarnas dagliga arbete. Detta stimulerar interaktionen mellan organisationen och den externa omgivningen. Om organisationen är lyhörd för signaler i omgivningen kan de utnyttja dessa signaler för att förbättra sitt kunskapssystem. När fluktuation införs i organisationen leder det ofta till ifrågasättande av fundamentala värderingar och perspektiv. Ett sådant ifrågasättande kräver att individen vänder sin uppmärksamhet mot dialog som ett sätt av social interaktion, vilket hjälper till att skapa nya koncept. Det är detta ifrågasättande och omprövandet av förutsättning som leder till kunskapande. Fluktuation kan även framkalla ett kreativt kaos som introducerar och förstärker ett subjektivt engagemang hos individen.

---

<sup>101</sup> Wenger & Schneider, 2000

<sup>102</sup> Greco, 1999

<sup>103</sup> Nonaka & Takeuchi, 1995

Även ledningen kan framkalla detta genom att sätta utmanande mål. Fördelarna med det kreativa kaoset kan bara uppnås om individerna har förmågan att reflektera över sina handlingar. Utan reflektion kan fluktuation leda till ett destruktivt kaos.<sup>104</sup>

#### **KUNSKAPSORIENTERAD KULTUR**

---

En kunskapsvänlig kultur är en av de viktigaste faktorerna till en lyckad ”knowledge management-implementering”. Det är förmodligen den faktor som är svårast att bygga upp från grunden och den har flera olika komponenter.<sup>105</sup>

- En positiv orientering mot kunskap: medarbetarna är smarta och intellektuellt nyfikna, de är villiga och fria att utforska och deras kunskapande aktiviteter ges tilltro av ledningen.
- Avsaknaden av kunskapshämmande faktorer i kulturen: medarbetarna är inte förbittrade på företaget och är inte rädda för att de kommer att förlora sina jobb om de delar med sig av sin kunskap.
- Att typen av knowledge management projekt passar in i kulturen.

Det viktigaste elementet i att etablera en positiv kunskapskultur är den typ av människor som företaget lockar till sig och anställer. Människor som i skolan och på andra jobb sökte efter kunskap kommer förmodligen att göra det i fortsättningen också.<sup>106</sup> Men vad är egentligen en kultur och vad innebär den för individen och lärandet?

#### **VAD ÄR KULTUR?**

Begreppet organisationskultur har inte givits någon allmänt accepterad betydelse. Orsaken till detta är de skilda sätt på vilket olika forskare ser på begreppet kultur.<sup>107</sup> En av de största skillnaderna i synsätt är huruvida organisationskulturen ses som en metafor eller som ett objektivet ting.

---

<sup>104</sup> Nonaka & Takeuchi, 1995

<sup>105</sup> Davenport & Prusak, 1997

<sup>106</sup> Ibid

<sup>107</sup> Brown, 1995

Metaforer ger oss möjlighet att förstå organisationer i form av komplexa enheter. Två av de mest betydelsefulla är synen på organisationen som mekanisk eller organisk. Andra exempel har varit att se organisationen som en teater eller som en politisk arena. Avsikten med att använda metaforer är att den komplexa mänskliga organisationen på detta sätt kan beskrivas genom dess likheter med exempelvis en maskin eller en organism. Dessutom kan termen organisation i sig självt ses som en metafor för den kollektiva koordinering och ordning som råder. I grund och botten är ordet organisation enbart en samlingsbeteckning för ett antal fenomen som kan tolkas på olika sätt av olika individer.

Sättet vi väljer att definiera kultur har en betydelsefull påverkan på hur vi väljer att studera denna. Browns beskrivning av organisationskultur är, liksom vår, följande:

*”Organisational culture refers to the pattern of beliefs, values and learned ways of coping with experience that have developed during the course of an organisation’s history, and which tend to be manifested in its material arrangements and in the behaviours of its members”.*<sup>108</sup>

#### VAD INNEBÄR KULTUREN FÖR INDIVIDEN OCH ORGANISATIONEN?

Det är genom kulturen som medium vi lyckas skapa klarhet över den värld vi lever i och det är på samma sätt via den organisatoriska kulturen vi kan skapa en mening i våra organisatoriska erfarenheter. Våra grundläggande antaganden ger oss riktlinjer för att förstå varför individer och grupper beter sig på det sätt de gör och våra trosuppfattningar och värden ger oss möjlighet att förklara beteenden och händelser som vi annars inte skulle kunna förstå.<sup>109</sup>

Eftersom en kultur är delad kommer människor inom samma organisation äga liknande synsätt. Detta gäller exempelvis avseende hur väl organisationen lyckas, vem som har kontrollen och vilket beteende som är lämpligt. Ingen kultur delas dock helt och hållet vilket kan leda till skilda uppfattningar rörande vissa beteenden och händelser.<sup>110</sup>

---

<sup>108</sup> Brown, 1995, sid. 8

<sup>109</sup> Ibid

<sup>110</sup> Ibid

#### **STÖD FRÅN LEDNINGEN**

---

Ledningen spelar en stor roll i underlättandet av kunskapsspridning. För det första kan de tydligt demonstrera hur viktig kunskapsspridning och organisatoriskt lärande är för organisationens framgång. De kan även öppna vägar för, och ge finansiella medel till att bygga ut infrastrukturen. Dessutom bör de klargöra vilken typ av kunskap som är viktig för organisationen ifråga.<sup>111</sup>

För det andra kan ledningen klargöra och kommunicera ut syftet med företagets verksamhet. Kunskapandet drivs av det organisatoriska syftet som kan definieras som organisationens strävan mot dess mål. Försök att uppnå syftet tar oftast form i företagets strategi. Denna strategi skall konceptualisera en vision om vilken typ av kunskap som skall utvecklas och operationalisera den i management-systemen. Det organisatoriska syftet tillhandahåller det viktigaste kriteriet för att bedöma sanningsgraden i en given bit av kunskap. Om syftet inte fanns skulle det vara omöjligt att bedöma värdet av den information eller kunskap som fåtts eller skapats.<sup>112</sup>

Knowledge management kan vara kostsamt och därför är det viktigt att se kopplingen till högre lönsamhet. Det är av stor betydelse att kommunicera ut detta till medarbetarna så att de förstår varför det läggs resurser på knowledge management samtidigt som även ledningen själv kan behöva se att verksamheten lönar sig. Det kan dock vara svårt att mäta detta i kvantitativa termer varför en del företag väljer att använda kvalitativa termer<sup>113</sup>. Fördelarna kan också ge sig i uttryck genom mått som omloppstid, nöjda kunder, bättre kundrelationer eller antal minskade telefonsamtal.<sup>114</sup>

Vidare är det viktigt att medarbetare har en helhetssyn, att de vet vilka kunderna är, vad de behöver, hur nöjda de är och vilken produktivitet och kvalitet som den service som organisationen erbjuder har.<sup>115</sup> Detta kan ledningen stödja genom att tillhandahålla medarbetare med redundans av information.

---

<sup>111</sup> Davenport & Prusak, 1997

<sup>112</sup> Nonaka & Takeuchi, 1995

<sup>113</sup> Greco, 1999

<sup>114</sup> Davenport & Prusak, 1997

<sup>115</sup> Ibid

#### REDUNDANS AV INFORMATION GER EN HELHETSSYN

Redundans innebär ett överflöd av information om företagets aktiviteter, ledningens ansvar och företaget som helhet. Kunskapandet underlättas om ett koncept skapat av en individ eller en grupp delas av andra. Att dela överflödigt information innebär att de anställda delar tyst kunskap vilket gör det lättare att förstå vad andra försöker kommunicera och snabbar upp skapandet av ny kunskap. Det finns flera sätt att skapa redundans i en organisation; exempelvis genom överlappande arbetsuppgifter eller dubbelarbete, och/eller strategisk arbetsrotation för att öka förståelsen för andra delar av organisationen vilket ger överflöd av information och kunskap.<sup>116</sup>

Detta leder även till variation i arbetet. Om det finns variation klarar de anställda bättre av att hantera komplexitet i organisationens omgivning. Genom att kombinera olika typer av information och genom att förse de anställda med samma information överallt i organisationen kan variationen öka. Skillnader i tillgång till information gör att de anställda inte kan arbeta under samma förutsättningar och hindrar tolkningar av den nya informationen.<sup>117</sup>

#### EN HELHETSSYN PÅ KOMMUNIKATION & LÄRANDE

Genom hela vår skolning lär vi oss dela upp de problem vi ställs inför i olika delar och behandla dessa delar var för sig. Detta är, enligt Peter Senge, problematiskt då vi genom detta avstår både från att se de fulla konsekvenserna av våra handlingar och från känslan av samhörighet med en större helhet. I en lärande organisation är istället helhetssynen nödvändig för att vidareutveckla människors förmåga att förverkliga sina mål, utveckla nya och expansiva sätt att tänka, och för att sträva mot gemensamma mål där människorna lär sig att ständigt söka kunskap tillsammans. Lärande organisationer är dessutom möjliga då var och en av oss innerst inne har behov av att lära.<sup>118</sup>

Peter Senge framför fem komponenter, eller discipliner, som han tror håller på att växa fram för att på så sätt skapa de lärande organisationerna;

---

<sup>116</sup> Nonaka & Takeuchi, 1995

<sup>117</sup> Ibid

<sup>118</sup> Senge, 1990

personligt mästerskap, tankemodeller, gemensamma visioner, teamlärande och systemtänkande.<sup>119</sup>

*Den femte disciplinen*<sup>120</sup> som Senge talar om är systemtänkandet, vilket karaktäriseras av möjligheten att se vår omvärld som ett komplext system där händelser är åtskilda i tid och rum men ändå är delar av samma mönster, en helhet. Eftersom vi själva är en del av detta nätverk kan det vara svårt att se hela utvecklingsmönstret. De fem disciplinerna måste, enligt Senge, utvecklas som en helhet av teori och praktik. Utan överblick saknas motivation att sätta sig in i hur disciplinerna är beroende av varandra. Genom ständiga förbättringar av de övriga disciplinerna blir vi medvetna om att helheten är överlägsen summan av delarna. Systemtänkandet ger oss en förståelse för det nya sätt människor i den lärande organisationen uppfattar sig själva och sin omvärld.

*”I de lärande organisationernas kärna sker en förändring, från att se problem som om de skapas av någon eller något utanför till att se hur våra egna handlingar skapar våra problem. I en lärande organisation upptäcker man att man skapar sin egen verklighet och hur man förändrar den.”*<sup>121</sup>

---

#### MOTIVATION

---

Kunskap som är intimt bunden med individen uppkommer eller överförs inte lätt. Medarbetare måste därför vara motiverade att skapa, dela och använda kunskap. Hjälpmidlen eller incitamenten får inte vara för triviala utan ha ett långsiktigt fokus och vara sammanlänkade med den övriga utvärderings- och kompensationsystemet. Om incitamenten skall vara kortsiktiga måste de vara mycket synliga. Hur skall då individer motiveras?

#### INDIVIDER KAN LEDAS PÅ FLERA SÄTT

I början av seklet var det rätta sättet att leda individer genom centraliserad styrning. McGregor beskrev exempelvis att det endast fanns två sätt att leda

---

<sup>119</sup> Senge, 1990

<sup>120</sup> Ibid

<sup>121</sup> Ibid, sid. 25



individer, teori X och teori Y.<sup>122</sup> I dag anses (se avsnittet ”Det finns inte en rätt organisation”) team-styrning vara det enda rätta. Det finns dock ett antal orsaker till varför antagandet om att det endast finns ett rätt sätt att leda individer skulle vara felaktigt.<sup>123</sup>

En av de förutsättningar som ovanstående antagande baserar sig på är att de individer som arbetar för en organisation arbetar heltid och är beroende av organisationen för att överleva. En annan förutsättning är att de individer som arbetar för en organisation förväntas göra vad de blir tillsagda och inte mycket mer. Dessa förutsättningar kan ha varit nära sanningen under de förhållanden som rådde efter första världskrigets slut men i dagens samhälle ligger de långt ifrån sanningen.<sup>124</sup>

En mycket stor andel av arbetskraften arbetar inte längre heltid. Ofta arbetar individerna dessutom inom serviceföretag som hyr ut arbetskraft och de är därför inte direkt beroende av kundföretaget. Allt fler individer är dessutom att se som kunskapsarbetare och de måste därför ses som medarbetare, inte som ”undersåtar”. Allt detta innebär att det inte längre är så att cheferna är de som vet bäst. Kunskapsarbetaren vet istället mer om sitt arbete än någon annan inom organisationen. Det finns därför behov av ett nära fungerande samarbete mellan chef och medarbetare.<sup>125</sup>

Frederick Herzberg visade på 50-talet att det inte enbart är pengar som motiverar de anställda.<sup>126</sup> Penningtillfredsställelse var istället att se som en så kallad ”Hygienfaktor”. Vad som motiverar arbetare, och då särskilt kunskapsarbetare, är samma sak som motiverar ideellt arbetande individer, nämligen utmaningar.<sup>127</sup> Det mest betydande är behovet av att se organisationens vision och mål samt att tro på dessa. Individerna behöver kontinuerlig träning och de har ett behov av att se resultatet av sitt arbete. Allt detta innebär därför att varje individ måste styras på det sätt som lämpas specifikt för denne om individen i sin tur skall förväntas göra ett gott arbete. Vi tror dock att monetära belöningar kan vara motiverande. Lawler menar att prestationsbaserad lön kan vara motiverande när lönen

---

<sup>122</sup> McGregor, 1960

<sup>123</sup> Drucker, 1998

<sup>124</sup> Ibid

<sup>125</sup> Ibid

<sup>126</sup> Herzberg et al., 1959

<sup>127</sup> Drucker, 1998

anses som viktig och det finns ett tydligt förhållande mellan förändringar i prestation och förändringar i lön<sup>128</sup>. Vi tror även att lönen måste vara tillräckligt stor och att den har en avtagande gränsnytta<sup>129</sup>. Samtidigt anser vi att gesten att erhålla något från en överordnad även om det bara är en biobiljett eller ett par uppmuntrande ord kan fungera motiverande.

#### IDENTIFIKATION

Organisatorisk identifikation har länge ansetts påverka både individens tillfredsställelse och effektiviteten i organisationen. Identifikation innebär att individen identifierar sig med en organisation, en grupp eller en person inom organisationen. Det är därför viktig för nyanställda i en organisation att definiera den nya situationen. De är osäkra på sin roll och känner inte till sin status. För att förstå organisationen och agera därefter måste de lära sig organisationens värderingar och policies med mera. Nyanställda bygger också upp en självidentifiering, där den sociala identiteten är en stor del. Genom symbolisk interaktion mellan individer kan de nyanställda definiera situationen och sig själva. För att rekonstruera nyanställdas sociala identitet försöker organisationen "tvätta bort" deras förra identitet. Internalisering av organisatoriska värden bestäms till stor del av identifieringen med organisationen. Ledningen kan använda sig av traditioner, historier och myter och genom detta framhäva individens roll i gruppen som viktig och bidra med bilder om vad gruppen och organisationen representerar.<sup>130</sup>

#### FLERA KANALER FÖR KUNSKAPSÖVERFÖRING

---

För att lyckas med "knowledge management" är det viktigt att inse att kunskap överförs genom flera kanaler som underbygger varandra. Om ett företag har en kunskapsdatabas kan det vara en idé att komplettera denna med regelbundna personliga möten mellan medarbetarna. På detta sätt kan förtroende byggas upp, strukturer för kunskap kan utvecklas och svåra angelägenheter kan lösas. Tom Allen, forskare på MIT, har upptäckt att vetenskapsmän utbyter kunskap i direkt proportion till nivån av personlig kontakt. Vi frågar oss dock om gränsnyttan i detta hänseende inte är att

---

<sup>128</sup> Lawler, 1990

<sup>129</sup> Persson, 1994

<sup>130</sup> Ashforth & Mael, 1989

anses som avtagande. I dagens teknikbaserade samhälle är det dock lätt att glömma bort vikten av gemensamma mötesplatser.<sup>131</sup>

#### VIKTEN AV SAMLINGSFORUM

För att information och kunskap skall kunna spridas på ett snabbt och väl fungerande sätt inom organisationen krävs samlingsforum och kontaktskapande ytor där medarbetare ges möjlighet att knyta ett nära och mer personligt kontaktnät. Davenport & Prusak har iakttagit detta och varnar därför företag med en stor andel virtuella kontor.<sup>132</sup> Konversationer under fikaraster eller i lunchrummet ger ofta stora möjligheter till kunskapsöverföring då diskussioner lätt tas upp. Allt mer börjar dock, främst kundorienterade, företag uppmuntra sina anställda att arbeta hemma eller hos kunden. Dessa arrangemang erbjuder fördelar i form av större flexibilitet bland de anställda och mer tid hos kunden men de minskar även möjligheterna till informell kunskapsöverföring. De berörda företagen borde därför i större utsträckning uppmuntra sina anställda att vara på kontoret vissa dagar och utbilda sina medarbetare kring hur en effektiv kunskapspridning kan ske via datorer och telefoner.

Möjligheterna att snabbt sprida information på detta sätt är mycket viktigt, inte minst vad gäller framtida förändringsmöjligheter.<sup>133</sup> När ett nytt system skall implementeras, när en ny organisationsform måste införas eller när en ny strategi har formulerats måste denna information snabbt komma ut till, och diskuteras med, de anställda. Undersökningar gjorda av Coopers & Lybrand LLP och Opinion Research Corporation International visar att de mest lyckosamma företagen, vad gäller interna förändringar, är de som har en företagsledning som inser vikten av en väl fungerande kommunikation.<sup>134</sup>

Ett sätt att förbättra kommunikationen mellan medarbetare är så kallade "Communities of Practice"<sup>135</sup>. Dessa har tagits fram som en modell för att sprida kunskap inom dagens ekonomi men är i realiteten ingenting nytt. "Communities of Practice" är grupper av människor som är informellt

---

<sup>131</sup> Davenport & Prusak, 1997

<sup>132</sup> Davenport & Prusak, 1999

<sup>133</sup> Radosevich, 1999

<sup>134</sup> Smith, 1998

<sup>135</sup> Wenger & Snyder, 2000

sammankopplade genom en delad expertkunskap och passion för ett gemensamt område. Ett exempel på detta kan vara konsulter specialiserade på strategisk marknadsföring. Syftet med dessa grupper är att ge individer möjlighet att dela med sig av sina erfarenheter och kunskaper genom en öppen och kreativ diskussion som kan skapa nya lösningar på befintliga problem.

”Communities of practice” är ofta svåra att initiera då de måste kännas organiska, spontana och informella för att kunskapen skall kunna delas öppet. De skall i realiteten organisera sig själva vilket innebär att de individer som berörs tenderar att själva känna till när och om de skall delta i gruppen. Det gäller därför för ledningen att föra samman rätt individer, att skapa en infrastruktur som gynnar denna form av gruppbildningar samt att försöka mäta dessa gruppers värde på nya otraditionella sätt.<sup>136</sup>

---

## **VÅR INSTÄLLNING TILL KUNSKAP OCH ORGANISATION**

---

*Utifrån vår egen förförståelse, baserad på den referensram vi använder oss av, skall vi under denna rubrik förklara de hypoteser vi ställt upp rörande relationen mellan kunskap och konsultföretagets organisation. Dessa hypoteser kommer senare att, tillsammans med detta kapitelns övriga teorier, ligga till grund för vår analys av de tre fallföretagen.*

Vi anser att konsultföretagets ursprungliga, primära, mål är att tjäna pengar. Detta är nödvändigt för att företaget skall överleva genom att få finansiärer och möjlighet att betala sina anställda. Andra mål kan, och kommer att, existera men lönsamhetsmålet måste alltid vara uppfyllt.

Bland de sekundära mål som existerar innehåller affärsidén de främsta. Här beskrivs organisationens huvudsakliga inriktning, vilken skall uppfyllas på ett sätt som gör att kunden erhåller en hög produktkvalitet så att verksamheten därigenom blir lönsam. Affärsidén och övriga mål måste enligt oss vara sekundära mål då dessa kan modifieras för att uppnå

---

<sup>136</sup> Wenger & Snyder, 2000

företagets ursprungliga mål. Målet att tjäna pengar kan dock aldrig modifieras.

Affärsidén baseras på, och formas utifrån, skaparnas/ledningens tysta kunskap om konkurrensfördelar som kan utnyttjas för att tjäna pengar. Skaparna och ledningen är de enda som har möjlighet att förändra organisationens affärsidé och mål. Det är därför viktigt att dessa har en förståelse för omvärldsförändringar och kan tolka dessa på ett riktigt sätt. För att tjäna pengar utnyttjas den konkurrensfördel som existerar genom skaparnas/medarbetarnas kärnkompetens och de övriga resurser som finns att tillgå för att på ett bättre sätt utnyttja kärnkompetensen.

Kunskap existerar som explicit och som tyst. Den explicita kunskapen kan tydliggöras i skrift, tal eller annan allmänt förstådd form. Den tysta kunskapen är beroende av individens kognitiva kartor, omvärldssynsätt, intuition och analogt tänkande. Påverkan av kultur och miljö kan därför förändra den tysta kunskapen.

Enligt vårt synsätt är förståelsen för den explicita kunskapen beroende av individens kognitiva, tysta kunskap. Orsaken till detta är att skrift, tal och annan explicit kunskap alltid kommer att tolkas utifrån individens uppfattning om den omvärld han/hon lever i. Kulturen är i hög grad väsentlig och metaforer, symboler och liknelser är därför viktiga vid överförande även av explicit kunskap för att denna skall tolkas som avsett. Metaforer etc. är dock kulturbetingade och vid överföring av kunskap via dessa måste därför det objekt som används som metafor vara välkänt och kunna tolkas på samma sätt av alla individer (De kognitiva intrycken måste vara desamma). Detta innebär att de mål som kommuniceras ut från ledning till anställda måste vara klara och tydliga så att inga missuppfattningar förekommer. Målen skall dock vara övergripande då det bör vara den anställdes roll att besluta hur målet skall uppnås (om den anställda kan ses som en kunskapsarbetare). Orsaken till detta är att den anställda är den som befinner sig närmast problemet och som därmed har bäst, och djupast, tyst kunskap om detta. Den anställda har dessutom sannolikt även bäst explicit kunskap om problemet men denna kunskap kan göras tillgänglig för ledningen vid behov. Möjligheten att uppnå målet kan därför bäst avgöras av kunskapsarbetaren.

Kunskap existerar endast hos individen och organisatorisk kunskap existerar enbart genom att individernas kunskap skapas i en social kontext.

Den organisatoriska kunskap som skapas genom ett sådant samarbete kan dock leda till att regler, rutiner och processer institutionaliseras. Detta kan i sin tur leda till en större helhetsförståelse hos individen.

Organisationsstrukturen är enligt oss det enda sättet för ett företag att skapa och sprida tyst kunskap. Anledningen till detta är att den tysta kunskapen står att finna i individers handlingar och beteende. Det enda sättet att föra över denna är därför genom social interaktion. Organisationsstrukturen är därigenom den resurs företaget måste använda sig av då den är den enda som baseras på social interaktion. Den tysta kunskapen är dessutom viktig, vilket tidigare sagts, för att sprida explicit kunskap på rätt sätt.

Ledningens ansvar måste därför vara att utforma tydliga och lättförståeliga, men inte alltför specifika, mål; de måste skapa metaforer och symboler som lämpar sig för att föra över dessa mål till de anställda genom de kognitiva kartor dessa besitter; och de måste kunna tolka företagets och omvärldens kultur samt dess inverkan på individerna och dessas individuella mål. Allt detta är nödvändigt för att ledningen skall ha den tysta kunskap som är nödvändig för att förändra befintliga och utforma nya mål för verksamheten. Ledningens mål kan kommuniceras explicit men kan feltolkas av de anställda på grund av att dessa innehar en annan form av tyst kunskap än ledningen. Metaforer och symboler som är specifikt avsedda för målgruppen bör därför användas i större utsträckning.

Konsultens uppgift är att uppnå de mål som ledningen angivit genom att använda sin tysta kunskap om kunder, möjliga arbetssätt, problemlösningar etc. för att kunna uttolka skillnader och likheter i en unik situation med en tidigare unik situation som denne arbetat med. Denna tysta kunskap är latent och tar sig till stor del uttryck i intuition. Konsulten kan dessutom använda sig av explicit kunskap om marknad, teknologi och andra resurser som företaget äger.

Ledningens roll är i ovanstående fall att skapa forum för dialog och handling för att på så sätt förbättra medarbetarens intuition, omdömesförmåga och analoga tänkande, d v s den tysta kunskapen. Överföring av tyst kunskap måste även ske mellan arbetsområden och individer med olika arbetsuppgifter för att på så sätt skapa ett helhetsperspektiv.

Det måste dessutom finnas incitament och motivation hos individen så att individens mål i slutändan motsvarar organisationens. Individen drivs av pengar och "kulighet". Pengar är en resurs som individen kan ha explicit kunskap om genom att känna till pengarnas värde i relation till andra resurser. "Kuligheten" är istället individberoende och kan motsvaras av utbildning, intressen etc. Motivationen måste vara beroende av, och ställas i relation till, företagets mål. Målen måste därför specificeras tillräckligt för att kunna mätas.

De medarbetare som inte når upp till de krav som ställs måste ges incitament att lyckas. Den tysta kunskapen måste dessutom spridas från de som gör saker rätt till de som inte lyckas fullt ut. För att ge individerna dessa möjligheter att utvecklas krävs forum för dialog och handling. Dessutom krävs ett välfungerande lärlingsprogram med individbaserad belöning till de som är duktiga på att lära ut.

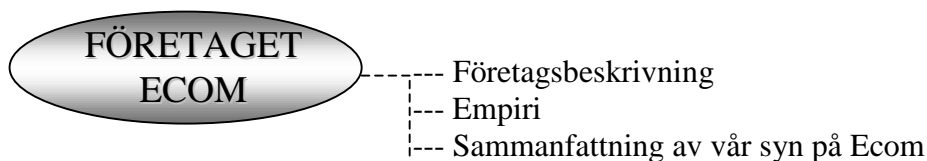
*Ovanstående hypoteser behandlar företaget som helhet men vi har valt att begränsa vår undersökning till de hypoteser som kan hänföras till företagets kunskapsspridning. Vi hoppas att vi genom detta kapitel gett läsaren en chans att förstå hur vi ser på vad en organisation är, vad kunskap är, hur kunskap skapas och hur den skall vårdas. Genom att delge vår förståelse inom dessa områden önskar vi ge läsaren samma möjlighet som vi har att utifrån de intervjuer som gjorts kunna analysera de tre fallföretagen. Nästkommande tre kapitel presenterar därför våra tre fallföretag samt de intervjuer som genomförts på dessa.*

---

## KAPITEL 4: FÖRETAGET ECOM

---

Detta kapitel är upplagt på följande sätt:



---

### FÖRETAGSBESKRIVNING

---

Ecom är ett företag med totalt ca 1200 anställda och är ett internt konsultbolag inom ett större företag. 35 av företagets anställda arbetar vid Ecom:s kontor i Linköping, vilket grundades i mitten av 80-talet. Företagets kompetens ligger inom konsultation kring telekomprodukter och nyligen har Ecom även börjat arbeta med produktutveckling inom e-commerce vilket numera utgör omkring 90% av företagets verksamhet.

De utvecklar moderbolagets tjänster för elektronisk handel med internetbutiker och har integrerat tre standardprodukter till kompletta tjänster som kunden kan abonnera på: start, total och transaktion. Grundtjänsten är att ta fram en plattform vilken kunden sedan kan inreda med sina egna produkter. Butiksägare abonnerar på en internetbutik i stället för att investera i en själv. Butikslösningen är sedan kopplad till en transaktionsplattform för att hantera ordrar, för att exempelvis kunna delleverera och restnotera. Vidare finns en koppling till betalningslösningar som direktbetalningar och kreditkort. Det finns även kopplingar till fraktlösningar i samarbete med stora logistikbolag. Butiksägaren abonnerar således på en färdig lösning där Ecom står för underhåll och förvaltning.



Organisationen i Linköping har nyligen omstrukturerats och skall i framtiden bestå av tre enheter; en utvecklingsenhet som hanterar produktutvecklingen av betal- och shopplösningar, en förvaltningsenhet som innefattar bland annat funktionsansvar, ändringshantering av befintliga system samt test/utveckling, och en framtida enhet för externa affärer som skall kunna hantera behov hos externa kunder (d v s kunder utanför moderbolaget). Idag arbetar ca 20 av kontorets anställda inom utvecklingsenheten och ca 10 personer inom förvaltningsenheten. Enheten för externa affärer har ännu inte kommit igång utan medarbetare från de övriga två enheterna engageras här när behov uppstår. Dessutom köps ibland externa konsulttjänster in till enheterna produktutveckling och externa affärer när detta behövs. Det finns även en stab bestående av ekonomi, reception och IT-stöd, men dessa funktioner köps in som tjänster från moderbolaget och är ej en del av Linköpingskontorets verksamhet. Den nya organisationsstrukturen, där även externa intressenter inkluderats, har inneburit att Linköpingskontoret numera blivit en resultatenhet där vinstkravet är starkare betonat än tidigare.

Ledningsgruppen i Linköping består av kontorschefen samt de tre lokala enhetscheferna. Samtliga konsulter har kontakt med kunden inom sina respektive arbetsområden och företaget arbetar även genom så kallade projektledarforum, ändringshanteringsforum och projekt-”workshops”. I dessa träffas medarbetare med liknande expertis för att utbyta erfarenheter. Dessutom har även Ecom utvecklat ett intranät för att snabbt och enkelt sprida information inom företaget.

Ecom arbetar till största delen på beställningsuppdrag från moderbolagets ”e-commerce”-avdelning där olika konsulter har olika kontakter som de samarbetar med. Enhetschefen menar att konsulterna kan sägas ”stå på två ben” då de även hyrs ut till att vara en del av kundens organisation.

Det finns utbildningar för personalen men enhetschefen menar att konsulterna lär sig det mesta inom projekten. Det är viktigt att ha kontakt med marknaden för att på så sätt komma upp med nya produkter av sig självt. Vanligtvis sker produktutvecklingen idag genom att kunden efterfrågar en ny produkt. Ett problem är att det finns en tendens att det som sker inom projekten stannar hos projektledarna.

## EMPIRI

---

---

### ECOM OCH DESS MEDARBETARE

---

---

De sju personer vi intervjuat på Ecom skiljer sig mycket åt vad gäller ålder, hur länge de har arbetat på företaget och vad de har gjort innan de började arbeta på Ecom. Vi har valt att intervju personer som innehar olika roller och positioner, alltifrån programmerare till projektledare. Alla har dock någon slags civilingenjörsutbildning och de flesta har gått D- eller C-linjen på Linköpings universitet. De själva anser att de passar bra på Ecom just på grund av deras utbildning och stora teknikintresse, som en av de intervjuade sa:

*”det är det de vill ha, bra programmerare”*

*(Respondent 1)*

Företaget har tidigare mycket riktigt sökt väldigt duktiga tekniker. På senare tid har dock även fler nyutexaminerade anställts. Numera ställs det mer krav på personligheten då även utvecklarna skall kunna ta kundkontakt. Dessutom söker företaget också lite mer ”affärsfolk” eftersom de även skall vända sig till den externa marknaden.

De flesta anser det vara en slump att de hamnade på just Ecom men är överens om att företagets verksamhet är spännande. Ecom arbetar med elektronisk handel där de kan ta kunden ”från ax till limpa” (Respondent 1), det vill säga att de ”utvecklar hela systemet och hjälper kunden”(Respondent 2). Det är det stora tekniska kunnandet och erfarenheten inom elektronisk handel som anses vara företagets kärnkompetens.

*”Vi har en djup kompetens om de produkterna vi jobbar med inom elektronisk handel-området, där har vi en del teknisk kompetens som jag faktiskt skulle kunna säga är världsledande. Sedan har vi en ganska bra överblick över området.”*

*(Respondent 3)*

Medarbetarna på Ecom har nyligen genomgått ett medarbetarprogram där företagets verksamhet och mål diskuterades. Målen har även diskuterats på informationsmöten vilket gör att de flesta anser sig veta vilka företagets mål är och även ställer sig bakom dessa. En av de intervjuade som ännu inte genomgått medarbetarprogrammet sa följande:

*”Nej, det är många som inte bryr sig, också då för att det blir så ytligt presenterat, det kommer upp en OH-bild och så står det en siffra och så nästa OH-bild och så är det inget engagemang kring det hela. Ingen som reflekterar - vad innebär det för mig, vad ska jag göra för att göra det där? Det existerar inte. Utan det är de som har det intresset som kanske funderar på det då.*

*(Respondent 4)*

Efter deltagande i medarbetarprogrammet menar respondenten emellertid att detta givit en betydligt djupare förståelse för enhetens mål genom att samtliga medarbetare givits tillfälle att fundera, påverka och reflektera över hur Ecom:s mål påverkar dem själva. Denna möjlighet har dock tidigare inte funnits under informationsmötena.

---

### KUNSKAP OCH LÄRANDE INOM ECOM

---

Den kunskap som de intervjuade har idag och använder sig av i sitt arbete är en blandning av den grundkunskap de fått ifrån utbildningen och av den erfarenhet de fått genom att jobba inom området.

*”Från början har man sin formella utbildning som gör att man har en grund att stå på. Den grunden har man nytta av lite då och då för att det handlar om definitioner och sådana saker. Samtidigt måste man utveckla det för världen ändrar sig. Utvecklingen har att göra med att man både är intresserad av att utveckla sig själv och att man har ett antal olika roller på ett antal olika positioner och/eller olika avdelningar i företaget eller andra företag. Det tror jag är det största.”*

*(Respondent 5)*

Medarbetarna tycker att de blir bättre på att utföra sina arbetsuppgifter med tiden. Detta beror dels på att de får erfarenhet och drar lärdomar av dessa samtidigt som det alltid kommer upp nya saker som de måste lära sig.

Dessutom lär de sig att se mönster både i problem och i de olika steg och milstolpar ett projekt genomgår.

*”Man gör ju aldrig samma sak men däremot finns ett par övergripande liknande moment. Man lär sig vilka problem som brukar dyka upp.”*

*(Respondent 4)*

Som tidigare nämnts är lärandet inom företaget till stor del händelsestyrt, det beror på vad som händer och vilken kompetens som behövs inom projekten. Finns inte kompetensen inom företaget kan de antingen hyra in en konsult utifrån eller skicka någon av medarbetarna på kurs. Medarbetarna på företaget föredrar att läsa sig till och prova sig fram till ny kunskap. De använder sig av manualer men letar även mycket information på webben. Teknikerna tycker att detta är det bästa sättet att lära sig nya saker.

*[Det bästa sättet att lära sig nya saker är att...] ”Få tid och göra det, självstudier är ett bra sätt. Det beror på hur man är som person. Jag vill gärna sätta mig ner med den grejen som jag ska lära mig och jobba med den ett tag, så lär man sig till slut, det blir ju så.”*

*(Respondent 1)*

De som arbetar som projektledare har dock en annan uppfattning.

*”Det allra bästa är att ha en uppgift som man ska klara av och precis i början av uppgiften så får man utbildning, en kick då för att klara av det här. Jag vet redan från början vad jag ska klara av och har utbildning i detta ändamål. Då är man väldigt motiverad, kanske till och med petar i den här uppgiften som var svår, och inser att det här är ett hjälpmedel för mig. Sedan kan man dra igång det så att man verkligen får göra något direkt efter utbildningen.”*

*(Respondent 5)*

Många ser de varierande arbetsuppgifterna som en källa till lärande.

*”Det är omväxlingen... det bästa sättet att utvecklas är att göra någonting annat för då får man lite distans till det man gjorde tidigare och ser det på ett annat sätt.”*

*(Respondent 6)*

När de intervjuade ställs inför ett unikt problem försöker de att lösa det själva i första hand genom att använda sig av gamla kunskaper eller att läsa sig till och använda webben. De tycker att det är bra att göra så, även om de inte kan lösa problemet själva, eftersom de då vet mer vad det handlar om och vad de ska fråga den kollega som de tror kan hjälpa dem om.

*”Ofta är det så att man har en kompis på företaget som man tror sig veta att han kanske kan lösa det. Men ofta är det ju inte så, det kanske räcker bara med att prata med någon annan och få lägga fram sina tankar och han nickar eller ruskar på huvudet, det räcker liksom för då får man nytt mod och så löser man det på något sätt. Oftast så löser man det själv. Det är väldigt viktigt att man kan gå runt och prata med de andra. Man blir inte riktigt motiverad på samma sätt om man jobbar själv och då blir det sämre kvalitet tycker jag.”*

*(Respondent 6)*

De anställda tycker sig veta vem de ska gå och fråga när de har problem. I och med att de inte är så många på företaget har de arbetat med, eller känner de flesta och vet därför vilka kompetensområden som de andra har. Men det gavs även förslag på hur det skulle kunna gå ännu lättare.

*”Man har en ganska så hyfsad aning, om inte annat så kanske den man frågar vet vem det är som vet ... man skulle kunna misstänka att man inte vet allt vad alla vet. Man skulle kunna ha någon profil på personer så att man kan hamna mer rätt. För man kanske sitter och klurar på ett problem som någon har kunskap om som man egentligen inte vet.”*

*(Respondent 7)*

Om problemet fortfarande inte går att lösa tas det upp i projektet och de försöker att lösa det tillsammans.

Medarbetarna på Ecom tycker inte att de haft något problem med att få reda på saker när de gått och frågat andra och anser även att de kan fråga vem som helst. Medarbetarna är villiga att dela med sig av den information och kunskap de besitter. Det enda problemet är att de är tidspressade.

*”Jag kan gå och fråga vem som helst, de kan knorra lite för att de har mycket att göra men inte för att de inte vill dela med sig.”*  
(Respondent 3)

Medarbetarna nämner en rad anledningar till varför de är villiga att dela med sig av sin kunskap. En anledning är att kulturen är sådan, att det finns en insikt om att det är det enda sättet att få en bra sammanhållning. Om alla skulle hålla inne med sin information så skulle det bli en tråkig stämning på företaget. Vidare ser de inte heller varandra som konkurrenter vilket kan hända på andra konsultfirmor. En annan anledning är insikten om att om de hjälper någon annan nu så får de hjälp tillbaka vid ett annat tillfälle. Det kan även minska arbetsbelastningen om de från början lär varandra saker så att de slipper göra arbetet själva senare.

De intervjuade tycker att det är viktigt att dela med sig av kunskapen. Framförallt eftersom det i dagsläget är så att vissa medarbetare inte kan ta semester under vissa perioder då de är de enda som besitter den kunskap som behövs för att verksamheten skall kunna fortlöpa. De tror även att det finns saker som ledningen kan göra för att få medarbetarna att dela med sig av sin kunskap i ännu högre utsträckning.

*”Jag tror att det finns två olika saker. Det ena är att få insikten i att alla blir bättre ihop. Att det är viktigt och att alla har sin vikt, man är duktig på sin del och behöver inte kunna samma saker. Det andra är att man kan sätta upp personliga mål vid planeringssamtalen där det ingår att hjälpa varandra. Jag tror inte att det är bonusen eller piskan som spelar så stor roll utan att man inser vikten av det om det finns med bland de personliga målen. Så egentligen är det bara att ledningen ska vara tydliga med detta, att det är viktigt för oss om vi ska lyckas och då är det mera känslan av samarbete.”*

(Respondent 5)

När nya medarbetare kommer till Ecom ges en kort introduktionskurs som de flesta intervjuade tycker kan göras bättre. Alla medarbetare har nyligen

genomgått ett medarbetarprogram och en kurs i affärsmannaskap. Det finns en budget per person som är avsedd för utbildning. Som tidigare nämnts är utbildningen ofta händelsestyrd men det finns även möjlighet att ge förslag på utbildningar som de anställda är intresserade av att gå och de intervjuade har inte stött på något motstånd till att få gå dessa utbildningar. Det är dock mycket upp till de anställda att komma med förslagen vilket gör att de som är driftiga och framåt gärna gör det medan de som är blyga och tillbakadragna kanske inte säger till att de vill gå på en kurs. Vid de utvecklingssamtal som skall hållas en gång om året går medarbetarna tillsammans med chefen igenom vad de har gjort, vad de vill göra och vart de vill komma. Detta är ett tillfälle att tala om vilka utbildningar medarbetarna vill gå. Det är även meningen att det skall ställas upp mål för medarbetarna som sedan skall följas upp. Medarbetarna tycker dock inte att detta har fungerat bra hittills. En av de intervjuade beskriver det på följande sätt:

*”Det är ju lite vad man vill göra, lite med utbildning och sådant där, mål och sedan följs inte de där upp, inte vad jag har sett eller följs upp på ett väldigt yligt sätt. Det sätts mål mer eller mindre, det är en ambition att det ska sättas mål.”*

*(Respondent 4)*

Vad de intervjuade ser som det största problemet är dock att det är svårt att få tid till att gå på utbildning.

*”Det är lätt att få gå på de utbildningar som man vill gå, men man kan ibland känna att man har mycket att göra.”*

*(Respondent 2)*

Förutom den rena tekniska kunskapen som medarbetarna tillskansar sig på utbildningar tycker de sig även få ut andra saker av att åka iväg tillsammans.

*”Det är nyttigt för att lära känna alla. Vad de lär ut kanske inte är det viktigaste utan att man får ungefär samma syn på allting, alla som jobbar på företaget.”*

*(Respondent 6)*

*”Det är team-bildning. Vi är ju inte så jättemånga här. Har man varit här ett tag så lär man känna de flesta. Det är bättre att åka iväg, då kommer även de andra individerna med [de som inte är med på de aktiviteter som anordnas löpande under året] och man lär känna varandra bättre, och ju bättre vi känner varandra desto bättre jobbar vi ihop, då lär jag mig vilka svagheter och styrkor övriga har, då vet jag det när jag ska fråga om saker.”*

*(Respondent 4)*

---

### ECOM:S ORGANISATION OCH KULTUR

---

Vanligtvis organiseras arbetet i projekt, förutom själva förvaltningen av systemet. De medarbetare som arbetar med förvaltning har dock inte endast detta som sin arbetsuppgift utan arbetar även i andra projekt. Anledningen förklarar en av de intervjuade på följande sätt:

*”Vi pratar mycket om här på företaget att vi ska se till att ha en arbetsrotation mellan olika uppgifter och den tror jag är viktig för att fortsätta utvecklas. Jobbar man som en ren programmerare är det svårt att få insyn i vad som egentligen krävs för att det ska vara en riktig produkt som går att använda, som någon ska leva med att förvalta varje dag. Jobbar man å andra sidan enbart med förvaltning är det svårt att bli precis efter ett tag, man ser bara problemen att, saker och ting inte går att hantera men man har svårt att ge förslag på hur det skulle bli bättre om man inte har kunskapen om hur det konstrueras.”*

*(Respondent 2)*

En av de intervjuade såg dock ett problem med arbetsrotation:

*”Vissa företag har så att man cirkulerar på olika arbetsställen men det kanske inte alltid är så bra heller. Om man inte är så insatt i vad andra gör är det lite svårt att få något djup i kunskapen, om man till exempel roterar en gång per år eller halvår så hinner man inte sätta sig in i det arbete som man gör. Så det bästa är nog kunskapsöverföring, stegvis.”*

*(Respondent 1)*



Det finns även medarbetare som är uthyrda till kund och sitter hos denne och arbetar. De övriga medarbetarna sitter till största delen på företaget och utför sina uppgifter. Det är ledningsgruppen som samordnar projektet och som utser en projektledare. Projektledaren har senare önskemål om vilka personer han/hon vill ha med i sitt projekt. Slutligen beslutar ledningsgruppen vilka som ska ingå i projektet. Oftast är det samma medarbetare som ingår i samma projekt då dessa har specialistkunskaper.

Trots att Ecom ingår i ett större företag (X) som i sin tur ingår i en koncern (Y) har de inte mycket kontakt med övriga enheter, förutom på ledningsnivå. De tror att detta beror på att Ecom:s verksamhet skiljer sig mycket från de andra enheternas verksamheter. En del känner större samhörighet med den kund de samarbetar med, än med de övriga enheterna inom samma företag. En del ser heller inte någon anledning till att ha större utbyte med övriga enheter beroende på just de skilda verksamheterna. De flesta tycker dock att det vore bra med ett större utbyte.

*”X är ju så stort så det finns mycket jobb som görs och det finns jobb som överlappar varandra. Där vore det bra om man var lite tajtare så att man kunde koordinera sig lite mer, dra nytta av vad de andra har gjort.”*

*(Respondent 3)*

*”Det är viktigt att träffa andra eftersom jag tror att man blir hemmablind, man behöver nya impulser, för att kunna ta luren när man hamnar i problem och snabbt ställa en fråga till någon, jag tror att det kan gå att lösa problem mycket snabbare på det sättet.”*

*(Respondent 5)*

Även övriga medarbetare framhäver vikten av att träffa och lära känna människor, både utanför och inom Ecom:

*”Det kan vara viktigt att känna de här personerna som man ska jobba med de gånger det uppstår väldigt pressade situationer. Man vet hur personerna fungerar och man kan se att personen i ett pressat läge kanske blir för stressad, det där är ju olika för olika personer. Då kan man ju hjälpa, om man ser att någon håller på att stressa ner sig så kan man hjälpa den personen att inte bli så stressad. Det kanske är mer effektivt att ta det lugnt i*

*en halvtimme och sätta sig och fika. Det är kanske inte så lätt att lära känna folk så genom att gå bort till deras kontor och ta upp deras tid.”*

*(Respondent 2)*

Det ges ett flertal tillfällen där medarbetarna inom Ecom träffas och umgås.

*”Sedan har vi en tradition, vi fikar alltid tillsammans, det har vi alltid gjort, nio på morgonen och kvart i tre på eftermiddagen. Det tycker jag är jätteviktigt och bra, för om man jobbar i olika projekt, och kanske olika avdelningar, är det viktigt att man sätter sig ner och pratar med varandra. Sedan har vi en gång i månaden ärtsoppa, då är det kökslaget som har hand om det den veckan och så äter vi ärtsoppa och punsch.”*

*(Respondent 3)*

För de som är intresserade finns det en hörna med tv- och dataspel, det finns även ett biljardbord. Under sommarhalvåret har Ecom en bocciaturnering. Dessutom har företaget en idrottsförening där de bland annat spelar innebandy. Personalfester ordnas cirka fyra gånger om året och det händer att de åker iväg på konferens tillsammans.

Vissa känner inte att det finns någon företagskultur på Ecom medan andra tycker att de har en kultur som präglas av frihet, öppenhet, en avslappnad stämning samt att alla kan prata med varandra och fråga alla om saker. En del nämner även att kulturen påverkas av att de är, eller har varit, pionjärer inom sitt verksamhetsområde.

*”Vi har alltid varit de här som försökt att hitta nya grejer hela tiden. Jag tror vi har mycket entreprenörskap här och jag tror faktiskt att vi är kända för det här inom företaget som helhet.”*

*(Respondent 3)*

Medarbetarna tycker även att organisationen är platt och att detta är positivt för kommunikation och informationsspridning. Den organisationsstruktur som finns har nyligen gjorts om, till följd av inriktningen mot den externa marknaden, och är ännu inte riktigt ”inarbetad”, men medarbetarna tror att det kommer att fungera bra. Däremot tycker de att det bör förbättras mellan enheterna och inom koncernen.

*”På X finns det mycket att göra, eftersom jag inte ens vet om vad de andra gör, någonting måste göras helt enkelt. Det kan vara så att man sitter och gör samma sak på flera ställen egentligen och ingen vet om det. Det är ju ett företag... Någon form av presentation av alla olika delar någonstans... Det vore bra med ett register över de olika delarna.”*

*(Respondent 1)*

När vi frågade medarbetarna om det finns något mentorsprogram på företaget och vad det syftar till fick vi mycket motstridiga svar. Några svarade att nej, det finns inte. Andra svarade att det finns men att det inte är så tydligt. En av de intervjuade hade fått en fadder vid nyanställningen, men inte heller detta hade varit så tydligt. Medarbetarna tycker dock att det vore bra att ha någon form av fadder för nyanställda som de kan ställa frågor till. De anser också att det vore bra för projektledarna att ha en mentor som stöd.

---

### KOMMUNIKATION INOM ECOM

---

I och med den nya organisationsstrukturen har Ecom börjat hålla regelbundna informationsmöten varje fredag vid fika. Det skrivs sedan protokoll på dessa möten som läggs upp på intern-webben så att de som inte kunnat närvara vid mötet kan få reda på vad som sades. Medarbetarna använder sig mycket av mail för att kommunicera.

*”Vi brukar säga att vi vet inte hur man gjorde innan det fanns mail.”*

*(Respondent 3)*

Dessutom pratar de med varandra i korridoren och så träffas de vid fika och lunch. De flesta använder sig flitigt av intern-webben, framförallt den informationssida som läggs upp varje dag med nyheter som rör Ecom, hela företaget eller koncernen. Internwebben innehåller även praktiska verktyg som boknings- och frånvarolistor.

Vidare finns det en mängd olika forum. Det finns forum för projektledare, för ledningsgruppen, för teamledare, för funktionsansvariga, för ändringshantering och för drift och förvaltning. Dessa håller möten en gång

i veckan eller varannan vecka. Här diskuteras saker som gäller just det deltagarna på forumet arbetar med.

*”Projektledarna pratar ju om projekt, vad dom gör och så där, och nya projekt som möjligtvis skulle kunna startas upp, som kommer fram genom funktionsansvarigmötena, som får information från ändringshanteringen... Vi har en kille som är ansvarig projektledare för funktionsansvarig- och ändringshanteringsmötena. Så han är med på projektmötet och berättar om det som har kommit fram i dom mötena. [Han pratar mer om vilka problem som har uppstått tidigare och om hur de har lösts]... Plus om det är några nya projekt som de har byggt upp tankar och som man har fått idéer om. Jag vet inte vem det är men jag antar att det är någon i projektledarmötet som är med i ledningsgruppsmötet. Som informerar ledningen, alltså. Så att det kan ju förändras lite på vägen då!”*

*(Respondent 1)*

I och med att det numera hålls regelbundna informationsmöten tycker sig medarbetarna få den information som de behöver. Många av de intervjuade framhåller vikten av att ha regelbundna informationsmöten även om det inte finns så mycket information.

*”Jag tror att det är otroligt viktigt att säga till att det inte finns någon information om det inte finns någon. Ingen information som sägs är otroligt mycket viktigare än man tror. Mottagaren kan tro att är man tyst så är det någonting som man undanhålls.”*

*(Respondent 5)*

En del framhåller att det skulle vara bra med ett kunskapsregister där det står vilken kompetens medarbetarna har för att lättare kunna hitta någon att fråga när det uppstår problem. Men de ser även att detta skulle kunna orsaka andra problem:

*”Det skulle vara jättebra om det fanns! Det var ju det där registret som aldrig blev av då. Det var ju lite synd! Jag antar att det är svårt för folk att säga vad dom är bra på också. Dom kan ju vara bra på så himla mycket tycker man! Men man är kanske inte expert. Och frågan är om man vill ha det jobb som det skulle kunna generera! Det vet man ju inte heller! Att man går till*

*andra för att få hjälp, som inte har någon tid avsatt för att hjälpa. Då får ju dessa ta av sin ordinarie tid.”*

*(Respondent 1)*

En del av de intervjuade saknar även case-studies, det vill säga dokumentation av tidigare gjorda projekt.

*”...vad har vi gjort innan, vad gjorde man här, så att man kan dra nytta av det som gjorts innan. Tidigare gjorda projekt är dåligt dokumenterade. Jag tror att vi skulle må bra av att göra kortare resuméer, det är återigen det här att man tror att man ska göra långa sammanfattningar av ett projekt som tar flera dagar eller för lång tid. Jag tror mer på korta avstämningar under tiden som resulterar i en rapport med en uppdragsspec.”*

*(Respondent 5)*

---

### MOTIVATION OCH BELÖNING

---

Det finns ett bonussystem på företaget som baseras på hur väl enheten uppfyller budget och efter vilka index de uppnår på humankapital- och nöjdhetsindexmätningar. Medarbetarna ser inte detta system som motiverande då de inte kan påverka det själva i så stor utsträckning. Bonusen ses mer som en julklapp.

*”Jag ser inte det som något som styr verksamheten. Som individ har jag väldigt svårt att påverka det där. Det är inte så där himlastormande mycket pengar heller.”*

*(Respondent 6)*

Det händer även att medarbetarna får belöningar i form av pengar, en biobiljett eller en middag för extraordinära insatser som de har gjort. Medarbetarna är dock överens om att det är själva uppskattningen som är mest motiverande. Vi fick även förslag på hur ett motiverande bonussystem skall vara uppbyggt.

*”Jag tror att det är viktigt att sätta upp mål. Målen måste vara tydliga och kanske till och med på individnivå. Sedan är frågan om man ska ha bonusen på individnivå, det vet jag inte, det kanske ska vara mer på gruppnivå. Men jag tror att det är viktigt*

*att man har tydliga mål och att respektive medarbetare kan påverka målen. För det ger ingen verkan om man har mål som man inte själv kan påverka. Om man skulle ha bonus helt på individnivå kan det leda till ett konkurrensförhållande; att jag inte delar med mig för då får inte jag ta det här jobbet och då får inte jag min bonus.”*

*(Respondent 3)*

Även ”kul-aktiviteter” kan verka motiverande och får individerna att vilja stanna kvar på företaget. På frågan hur medarbetare kan fås att göra sitt allra bästa och att arbeta för att uppnå företagets mål uttryckte en av de intervjuade sig på följande sätt:

*”Dels så är det ju och förankra de mål som finns så att alla, eller de flesta i alla fall, är med på det. Jag tror att det är det viktigaste att man känner för grejen, att man tycker att det känns rätt liksom, för att jobba mot nåt som man inte tycker känns rätt det blir aldrig riktigt bra. Sedan finns det olika former av belöningar också som kan vara bra. Om man har gjort något lite extra, någon insats, att det uppmärksammas. Det kanske inte bara behöver vara pengar utan uppmärksamhet egentligen tror jag, för att känna att man har gjort något bra.”*

*(Respondent 7)*

En annan av de intervjuade uttryckte det på detta sätt:

*”Jag tror att det finns många parametrar. En parameter är att de förstår hela kedjan och att jag känner mig delaktig, att känna sig värdefull som individ - det jag kan bidra med är viktigt. Sedan tror jag också att det viktigt att jag har den kompetens som behövs för det jag ska göra, att jag känner att jag växer som människa hela tiden. Jag fortsätter att vara värd något om jag jobbar här. Och sedan att man har kul ihop, att det finns struktur också. Jag tror att bonussystem är trevligt men att det inte är det som motiverar egentligen, det tillhör ändå de här trevlig-parametrarna.”*

*(Respondent 5)*

Det framhölls även att det är viktigt att ge medarbetarna tid till att försöka förstå och sätta upp mål för hur de kan hjälpa till att uppnå företagets mål.

Eftersom de flesta redan arbetar under tidspress behöver de mer tid till att försöka uppnå mål som ställts upp för dem själva.

---

### **SAMMANFATTNING AV VÅR SYN PÅ ECOM**

---

De flesta medarbetare på Ecom har en civilingenjörsutbildning och många är även duktiga programmerare. Företagets kärnkompetens är det stora tekniska kunnandet och erfarenheten inom elektronisk handel-området. Den kunskap som medarbetarna använder sig av i sitt arbete idag är en blandning av den teoretiska kunskap som de tillskansat sig under utbildning och den erfarenhet de fått genom praktiskt utövande av sina arbetsuppgifter. Erfarenheten gör även att medarbetarna känner att de blir bättre på att genomföra sina arbetsuppgifter.

De intervjuade anser sig veta vem som vet vad inom det egna kontoret, däremot vet de inte vilken kompetens medarbetare på andra kontor besitter. Medarbetarna är villiga att dela med sig av sin kunskap och det är möjligt att fråga vem som helst på företaget. Det enda problemet är att de är tidspressade och inte alltid har tid att hjälpa varandra. De anser vidare att det är viktigt att dela med sig av sin kunskap, framförallt eftersom det i dagsläget finns medarbetare som innehar specialkunskaper och därmed inte kan vara lediga när de vill. Medarbetarna på Ecom har nyligen genomgått utbildningar som är gemensamma för hela kontoret. Det ges även tillfälle att gå andra utbildningar men det är ofta händelsestyrt.

Arbetet organiseras vanligtvis i projekt som genomförs på kontoret. Det finns även medarbetare som hyrs ut som resurs till kund och sitter hos denne och arbetar. Ecom tillhör ett större företag, X, som i sin tur tillhör en koncern, Y. De har dock inte så stor kontakt med X och Y förutom på ledningsnivå. Kulturen är inte så stark men präglas av öppenhet, en avslappnad stämning och pionjärsanda. Ecom har regelbundna informationsmöten med en veckas mellanrum. Det finns även ett antal forum där medarbetare träffas och diskuterar angelägenheter rörande deras arbetsområden. Informationen mellan dessa forum sprids genom att medarbetare är med i flera forum.

Det finns ett bonussystem som är grundas på hur väl Ecom uppfyller budget. De intervjuade ser inte detta som motiverande utan tycker att belöningar i form av roliga aktiviteter, middagar och biobiljetter är bättre. Det är dock uppskattningen som är mest motiverande och inte belöningen i sig. Det framhölls som viktigt att ge medarbetarna tid till att försöka förstå och sätta upp mål för hur de kan hjälpa till att uppnå företagets mål.

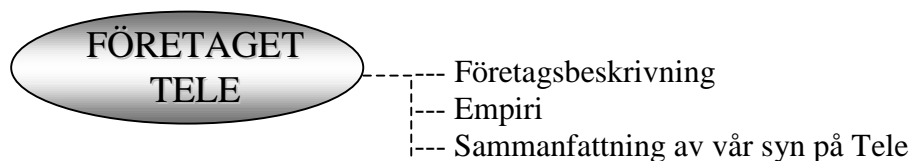


---

## **KAPITEL 5: FÖRETAGET TELE**

---

Följande kapitel innehåller de rubriker som nedanstående figur visar:



---

### **FÖRETAGSBESKRIVNING**

---

Tele är ett konsultföretag inom IT-sektorn med fokus på telekombranschen. Företagets kunder/partners är de ledande teleoperatörerna i Skandinavien och telekomleverantörerna på världsmarknaden. De anser sig arbeta med den allra senaste tekniken och att de har kompetens i frontlinjen då företagets kunder är världsledande inom sina områden. Företaget har dessutom lång erfarenhet och stort verksamhetskunnande inom telekombranschen från både operatörs- och leverantörssidan. Tele erbjuder allt från systemutvecklingsresurser till större så kallade ”turn-key”-projekt, från teknisk projektledning till verksamhetsanalys.

De kompetensområden Tele anser sig kunna erbjuda sina kunder tjänster inom omfattar Internet/Intranät, IP-baserade tjänster, WAP-baserade tjänster, Middleware såsom Corba och Tuxedo, E-handel, Förståelse för operatörens verksamhetsprocesser, System och verksamhetskunnande för försäljning och leverans av operatörens tjänster, Support för operatörens tjänster – kunnande om system och verksamhet, Fakturering av operatörens tjänster – kunnande om system och verksamhet och Managementsystem för drift och underhåll av telekom/datakom nät. Dessutom har företaget baskompetens kring IT, programutveckling, databaser, programmeringsspråk, utvecklingsmiljöer, verktyg och produkter.

Företaget erbjuder konsulttjänster och systemleveranser men åtar sig även helhetsåtaganden där de är huvudleverantör med en eller flera underleverantörer. De använder sig i arbetet antingen av kundens arbetssätt eller sitt egenutvecklade arbetssätt.

Tele bildades 1995 i Uppsala som ett dotterbolag till en större koncern. 1997 köptes bolaget upp av en annan koncern men utvecklades till ett fristående konsultbolag med tre ägare under 1998. Tele omfattar idag 55 anställda och kontor finns i Uppsala, Stockholm och Linköping. Huvudkontoret är placerat i Uppsala där 25 av företagets konsulter arbetar. De resterande 30 är jämt fördelade mellan Stockholm och Linköping. Omsättningen var 41,3 MSEK, och resultatet ca 4,7 MSEK, under 99/00 räknar företaget med att öka omsättningen till ca 50 MSEK.

Företagets affärsidé är att Tele genom sitt verksamhetskunnande inom telekomindustrin, sin breda systemdesignkompetens och sitt IT-kunnande, skall stärka konkurrenskraften och öka lönsamheten hos operatörer och leverantörer, genom att tillhandahålla professionella konsulttjänster.

Tele har en ledningsgrupp bestående av VD, de tre regionenhetscheferna, marknadschefen/IT-chefen och den ekonomiansvarige. Hittills har verksamheten drivits i projekt där enhetscheferna har agerat projektägare men i framtiden skall specifika kund- och affärsansvariga utses. De affärsansvariga skall ha hand om ett helt uppdrag mot kund och kunna tillsätta projekt och projektledare om så krävs. Den affärsansvarige skall även ha möjlighet att plocka in resurser från företaget allteftersom detta krävs.

Företaget har utvecklat ett intranät där de anställda har lagt upp sina profiler för att de på så sätt skall kunna finna en konsult med den kompetens som söks.

Tele:s snabba utveckling och förändrade ägarstruktur har medfört en viss växtvärk. Detta innebär att företagets organisation har förändrats och först nu börjar få möjlighet att rota sig hos de anställda. Det finns dock fortfarande frågetecken rörande vilken information de anställda vill ha och hur denna skall kunna förmedlas på bästa sätt.

## **EMPIRI**

---

---

### **TELE OCH DESS MEDARBETARE**

---

---

Tele är datakonsulter med inriktning mot telekom. Affärsidén är att föra in IT-stöd i telekombranschen. Detta innebär att de arbetar med allt ifrån mycket tekniska delar som programmering och att föra in stödsystem, till verksamhets- och affärsutveckling.

*”Vi tillför allt från strategier, till utredningar, till analyser, till produkter och utför även tjänster som till exempel att installera produkter. Vi gör ganska mycket, hela spektrat. Vi förenklar våra kunders situation.”*

*(Respondent 4)*

Verksamheten är viktig för kunderna då de intervjuade anser att det är bra att ha konsulter som är inriktade mot ett visst område. Det område som Tele är verksamma inom är mycket expansivt. Det gäller att hålla sig uppdaterad med vad som händer på marknaden och hänga med i de nya teknikerna. För ett par år sedan var företagets kärnkompetens ett stort verksamhetskunnande inom telekom. Verksamhetskunnandet är fortfarande mycket stort inom detta område men i och med att företaget har anställt många nyutexaminerade den senaste tiden har kärnkompetensen skiftats mer åt att ha ett stort tekniskt kunnande inom datateknik.

*”Tidigare stod vi mycket mer för inriktning telekom, nu har vi fått in väldigt många nyexade från skolan som inte har så mycket arbetslivserfarenhet, där man får in fler impulser från skolan, ny utveckling, internet och allt annat det här som kommer vilket gör att företaget får ny teknik och nya impulser. Detta är bra samtidigt som vi har en grund, en stomme i att vi kan telekom, vi har jobbat in oss hos kunderna, vi kan hjälpa in folk och det ger en bra mix.”*

*(Respondent 5)*

De intervjuade har arbetat allt emellan några månader till tre och ett halvt år på företaget. Alla är ingenjörer med inriktning antingen mot datateknik eller telekom. Det finns flera anledningar till att de sökte sig till Tele. Vissa hade träffat eller kände chefen sedan tidigare, andra ville jobba som konsulter inom telekom och tyckte att Tele verkade vara ett bra företag och en del hade även gjort sitt exjobb på företaget innan de började arbeta där. Några av de intervjuade framhåller sin utbildning och stora tekniska kunskaper som anledning till att de passar bra på Tele. Andra talar mer om livserfarenhet och hur de är som personer med kommunikations- och struktureringsförmåga.

*”En förmåga att vara lite strukturerad och ordnad, ordningsam, det är ofta det man behöver. Att kunna samla på sig mycket information och kunna få en struktur på det hela. Förstå vad folk verkligen pratar om när man är ute i verksamheten och omsätta det i mer strukturerade termer.”*

*(Respondent 5)*

Som de intervjuades viktigaste uppgifter på Tele tillhör att ”dra in pengar till jobbet” och att hjälpa och ge ett mervärde till kunden. En av de intervjuade som arbetar mycket ute hos kund förklarade hur han känner när han sitter ute hos kund:

*”Då känner inte jag att jag i första hand har uppgifter för Tele, annat än det där att dra in pengar till Tele och sprida budskapet att Tele är trevliga kompetenta människor som man gärna vill använda fler gånger.”*

*(Respondent 3)*

En av de intervjuade framhöll att den viktigaste uppgiften var att hjälpa till så att företaget når de mål som satts upp och att ”alla strävar åt samma håll”.

---

### KUNSKAP OCH LÄRANDE INOM TELE

---

I sitt arbete använder sig medarbetarna av kunskap som de tillskansat sig genom utbildningen men framförallt av kunskap de tillgodogjort sig genom att praktiskt arbeta och experimentera. En av de intervjuade påvisar bland annat vikten av kommunikation när kunskaper inhämtas.

*”Mycket genom att kommunicera med andra. Inte bara det här att läsa. Man tar till sig saker mer än att bara sitta och läsa... Utbildningen har gett en del men just genom att interagera med andra och att bli satt i situationer när man ska tillämpa de kunskaperna.”*

*(Respondent 4)*

Tillvägagångssättet att lära sig nya saker är tämligen likt hos medarbetarna. De läser mycket dokumentation, letar information på nätet och provar sig sedan fram. Det händer även att de frågar andra eller går en kurs.

*”Böcker eller nätet eller folk som finns i närheten. Just nu håller jag på och sätter mig in i en grej, men det är väldigt specifikt så då får man prata med de som är erfarna... Om man känner att man behöver kan man kanske gå en kurs.”*

*(Respondent 2)*

Det bästa sättet att lära sig nya saker tycker medarbetarna är just en kombination mellan att antingen gå en kurs eller läsa information och sedan sätta sig ner och arbeta med det praktiskt. Det är just den praktiska delen som ger erfarenhet och gör att de tar till sig den nya kunskapen.

*”Man lär sig saker och ting på så många olika sätt efter att ha jobbat ett tag. Erfarenheten ger en otrolig kompetens som man har med sig och egentligen har mest nytta av när man är ute. Att läsa sig till, till viss del, att man förstår ungefär, men sen är det att verkligen göra någonting. Det är det som sitter bäst.”*

*(Respondent 5)*

Erfarenheten gör också att medarbetarna känner att de blir bättre och bättre på sina arbetsuppgifter även om en av de intervjuade underströk att så bara är fallet till en viss gräns. När de kommer över den gränsen blir arbetet mer rutin och då är det dags att byta uppgifter. Andra anledningar till att de blir bättre på sina arbetsuppgifter är att de blir säkrare på det de gör och att de kan utföra uppgifterna snabbare. De behöver då inte läsa information och dokumentation lika ofta.

*”Ja det är jag helt säker på. Ju mer man håller på, ju mer man ser variationer av saker ju mer kompetent blir man ju. Har man aldrig provat kan man inte veta men har man provat mycket så kan man veta mycket.”*

*(Respondent 4)*

I och med att de flesta lösningarna i projekten är kundspecifika händer det att medarbetarna ställs inför uppgifter som de inte varit i kontakt med tidigare. De försöker då lösa uppgiften själva i första hand med hjälp av manualer och dokumentation. Sedan frågar de någon som de tror kan ha en idé om hur uppgiften skall lösas. Eftersom de är så specialiserade på sin egen arbetsuppgift är det oftast någon i projektet de tar hjälp av. En av de intervjuade använder sig även av nyhetsgrupper på webben. När de ställs inför ett problem så vet de oftast vem de skall gå och fråga. De som har arbetat på företaget lite längre känner de flesta och vet vilka projekt de har arbetat med och därigenom vilken typ av kompetens de besitter. Det är dock vanligare att de frågar de människor som ingår i deras eget projekt av anledningar som tidigare nämnts. De intervjuade har emellertid inte lika stor kännedom om vad medarbetarna på andra kontor har för kompetens.

*”Numera så är det så pass mycket folk så man kan koncentrera sig på att hålla ordning på vad folket här i stan kan och så har man kanske en dimmig uppfattning om att Uppsalakontoret som helhet kan rätt mycket om det här och det här därför att de har jobbat med ett stort projekt som behandlar det.”*

*(Respondent 3)*

Den största anledningen till att de inte vet vad medarbetare på andra kontor kan är att de inte känner varandra. En av de intervjuade svarade på frågan varför han inte ringer och frågar medarbetare på andra kontor när han behöver svar på frågor som följer:

*”Det är svårt, för man ringer inte och frågar någon som man inte känner eller har träffat tycker jag. Utan det gäller att vi lär känna varandra för då får man också en känsla för vem som kan vad. Nu har vi blivit så stora så vi träffas inte allihopa så ofta och varje gång vi träffas har det anställts tio nya.”*

*(Respondent 1)*

När de intervjuade väl frågar sina medarbetare blir de väl bemötta och känner inte att någon är ovillig att dela med sig av sin information och kunskap. Det kan dock hända att de tillfrågade inte har tid att svara på frågan just för tillfället men de flesta säger att de oftast tar sig tid. Detta kan bero på att de vill hjälpa andra precis som de blir hjälpta själva. En av de intervjuade anser att det anställs en viss typ av människor inom Tele.

*”I grund och botten tror jag i alla fall att alla tre kontorscheferna tenderar att välja människor som har något så när lätt att ställa upp för andra och är lätta att kommunicera med och inte tycker att det är en belastning att man ställer frågor.”*

*(Respondent 3)*

På frågan hur ledningen skulle kunna få medarbetarna att dela med sig mer av sin kunskap svarade en av de intervjuade att det borde finnas en budget för att träffas mellan enheterna eftersom det är viktigt att prata med och känna varandra. Flera intervjuade anser att de vore bra med kompetensgrupper

*”Man skulle kunna skapa såna här kompetensgrupper som diskuterar, ha en grupp som har möte någon gång och bara diskuterar erfarenheter eller problem man har stött på. Så att man samlar ihop kompetensen i grupper.”*

*(Respondent 1)*

Det har nyligen startats en kompetensgrupp inom Java. Den består av en mailinglista med namn på medarbetare inom företaget som kan och är intresserade av Java. Meningen är att medarbetarna skall kunna skicka ut frågor till mailinglistan och sedan kan vem som helst svara. De intervjuade tycker att detta är en bra idé men att den bör utvecklas till att även innehålla träffar mellan de Java-intresserade med erfarenhetsutbyte och intressanta föreläsningar.

Under de utvecklingssamtal som enhetschefen håller med medarbetarna diskuteras vad medarbetaren vill göra och vart denne vill komma. Alla har en individuell utvecklingsplan där det definieras vad de skall lära sig till nästa halvår eller år. Mål sätts sedan upp för vad medarbetarna vill lära sig och hur de skall lära sig det. Under dessa samtal har medarbetarna möjlighet att påverka vilka kurser de skall gå. Om kursen passar in i

företagets idé som helhet är det inga problem att få gå den. Medarbetarna kan även efter utvecklingssamtalen säga till om de känner behov av att gå en viss kurs.

Medarbetarna är nöjda med hur mycket utbildning de får och anser även att det är viktigt med utbildning. Som tidigare nämnts verkar företaget i en bransch med snabb teknisk utveckling och det är viktigt att hänga med i utvecklingen för att överleva. Förutom den tekniska kunskapen tycker medarbetarna även att de blir mer säkra i sin yrkesroll. En av de intervjuade tycker att utbildning ger:

*”Ökad teknisk kompetens och ett visst ökat självförtroende.”*  
(Respondent 3)

---

### TELE:S ORGANISATION OCH KULTUR

---

Hur arbetet organiseras styrs helt av kunden eftersom medarbetarna på Tele hyrs ut som en resurs till kunden. Det vanligaste är att medarbetarna arbetar i projekt hos kunden på dennes arbetsplats. De arbetar då tillsammans med kundens medarbetare men även med konsulter från andra konsultbolag. Det kan även hända att det finns flera medarbetare från Tele på samma projekt, men de är då uthyrda som individer och inte som grupp.

*”Man hyrs in som stöd i ett projekt hos Z, då är det ju projektform. Men ur Tele:s synpunkt så är det kanske en ensam Tele:are inom det projektet. Jag har egentligen inte upplevt, ja någon gång kanske men inte mycket, att jag har jobbat tillsammans med andra Tele:are. Jag har ingått i kundens projekt och jobbat med deras folk.”*

(Respondent 1)

Medarbetarna ser det som positivt att arbeta med andra konsulter. De tycker att de lär sig av deras erfarenheter och får se hur individer jobbar på andra konsultfirmor. En av de intervjuade tror dock att det teoretiskt kan påverka kunskapsspridningen negativt.

*”Jag tror nog att det är positivt. Man ser hur de andra arbetar och får lite idéer om vad de andra ägnar sig åt. Visst skulle det kunna förekomma undanhållande av kunskap och ovilja att*



*hjälpa. Men jag tror inte det, jag vill inte tro det. Då blir man nog inte så uppskattad av kund om man inte kan jobba med andra konsultfirmor.”*

*(Respondent 4)*

*”Det finns både för och nackdelar [med att jobba ute hos kund]. Nackdelarna är att man tappar lite Tele-känsla, man träffar inte de andra och så, men fördelarna är ju att man kan suga upp mer information kanske, och lära sig mer när man sitter ute hos kund.”*

*(Respondent 1)*

Medarbetarna på Tele är fokuserade på att göra ett bra jobb ute hos kund. Därför ser de ingen konflikt mellan kundens och Tele:s intressen. Om de själva gör ett bra arbete för kunden har de även gjort ett bra arbete för Tele. Vi frågade även var lojaliteten låg och fick svaret att den finns både hos kunden och hos Tele men de flesta anser att lojaliteten är störst till Tele eftersom det är där de är anställda och får sin lön.

*”[Lojaliteten finns...] På Tele helt klart, Jag har jobbat där för att vi ska komma längre med ...projektnamn... och få in mera folk. Det har man haft i bakhuvudet hela tiden, att försöka sälja in Tele.”*

*(Respondent 2)*

Som tidigare nämnts så har inte kontoret i Linköping så mycket kontakt med övriga två kontor. Det är inte vanligt att medarbetare arbetar på andra kontor och de träffar inte heller varandra särskilt ofta. Det finns en ambition att ha en stor organiserad träff varje år där alla medarbetare träffas. Förra året var alla enheter inom Tele på konferens i Barcelona tillsammans. När företaget var mindre hade de mer organiserade träffar. Nu har de dock blivit så stora att det är svårt att sammanföra alla på en gång.

Inom Linköping träffas dock medarbetarna mer. Varje fredag äter de lunch tillsammans på företaget och ungefär en gång i månaden ordnas det roliga aktiviteter som vinprovning och Quake-kväll (dataspel). Medarbetarna tycker att dessa träffar är mycket viktiga.

*”I och med att vi sitter ute som vi gör och inte träffar varandra ger det väldigt mycket för samhörigheten, och vi-känslan, att vi*

*strävar efter samma mål. Det stärker nog Tele som företag väldigt mycket att vi får den här vi-känslan, att man inte bara är anställd på pappret, att vi faktiskt tillhör en enhet.”*

*(Respondent 2)*

Det råder skilda meningar om det finns en specifik företagskultur på Tele. Vissa menar att det inte finns någon alls eller att den inte är så stark dels eftersom det kommit in så många nya anställda på företaget och dels därför att det flesta sitter ute hos kund och arbetar. En annan av de intervjuade tror att det inte finns någon stark företagskultur eftersom företaget inte är så gammalt. De som anser att det finns en företagskultur menar att den präglas av en informell och prestigelös anda. En av de anställda menar att företaget jobbar mycket på att skapa en vi-känsla. Ett annat uttryck för företagskulturen är de värderingar som finns inom företaget och sättet som de bemöter kunden på.

*”[Det handlar om] värderingar, slagord som finns i utvecklingsplanen; ”Det ska vara roligt att jobba på Tele”, ”att alltid göra sitt bästa”, ”att vara ödmjuk hos kund”. Det diskuteras speciellt under de första utvecklingssamtalen.”*

*(Respondent 4)*

Medarbetarna på Tele uppfattar företagets organisation som mycket platt. De anser att detta är bra och att det gynnar kommunikation och informationsspridning inom företaget. Detta eftersom de kan, och vågar, prata, ringa eller maila till vem som helst och det är inte så komplicerat, de behöver inte följa hierarkiska informationsvägar för att ta reda på saker.

*”Det är ganska häftigt att man kan prata med vem man vill och man kan ringa till VD när man vill, om man skulle vilja det, utan att man känner att man stör.”*

*(Respondent 1)*

Det framkom två problem med organisationsstrukturen som de intervjuade anser bör lösas. Det ena är att kommunikationen mellan enheterna inte är så vidsträckt.

*”Man kanske skulle ha något sätt att hålla sig mer informerad om vad de andra gör, vilka de är och skapa en relation till dem.”*

## Kapitel 5: Företag Tele

---

*Just vad de gör, hela projekt och så. Man får lite nyhetsbrev och så men det blir sällan på någon personnivå.”*

*(Respondent 5)*

Det andra är att det i den platta organisationen inte finns någon organiserad form för kunskapsspridning.

*”Om man har olika kompetensgrupper med en chef som jobbar med det så kanske det är lättare att få kompetensen att sprida sig i organisationen på det sättet.”*

*(Respondent 1)*

I dagsläget finns det inte något mentorsprogram på Tele. Det har dock diskuterats att införa någonting liknande och medarbetarna tycker att det borde finnas. Detta anses särskilt viktigt för de nyanställda då de ofta börjar arbeta hos kund på en gång och inte har hunnit lära känna övriga på företaget och inte heller vet vem de skall fråga saker. Det anses även vara viktigt för övriga medarbetare att ha någon att vända sig till när det uppstår problem.

*”Jag tycker att det är ett väldigt bra sätt att sprida kompetens från de som har varit på företaget länge. Man får själva kulturen, värderingar att flyttas direkt ner till de nyanställda. Och att man hela tiden förbättrar sig i och med att man kan rådgöra med någon som kanske har mer erfarenhet.”*

*(Respondent 4)*

---

### KOMMUNIKATION INOM TELE

---

Kommunikationen på Tele sker till stor del via mail, vilket beror på att medarbetarna sitter ute hos kund och arbetar och det är det smidigaste sättet att hålla kontakten med, och ställa frågor till övriga på företaget.

*”Kommunikationen bygger väldigt mycket på e-mail. Det är ett gammalt beprövat sätt att kommunicera, i alla fall för oss tekniker. Och det funkar ju bra, ett mail gör sitt jobb helt enkelt. Det funkar bra om man någon gång skulle behöva veta om någon har kompetens inom ett visst område så kan man skicka till den*

*adressen. De som kan någonting de hojtar och de andra läser brevet och slänger det.”*

*(Respondent 3)*

Företaget har även en intern-web där medarbetarna skall kunna hitta all den information som de behöver. De flesta använder sig dock inte i någon större utsträckning av intern-webben, dels eftersom de inte har tillgång till den ute hos kund och dels för att de inte tycker att den är bra.

*”Sedan finns det andra bitar som kanske funkar mindre bra. Vi har gjort en del försök med en intern-web och den lider av samma problem som alla internwebbar och liknande mekanismer gör, att det är ingen som orkar, känner för, vill, kan uppdatera den ordentligt. Och man märker ganska snabbt att en sån grej börjar bli gammalmodig, och så fort man märker att den börjar bli gammalmodig då tappar man intresset för den och har man tappat intresset, då är det ännu färre som orkar uppdatera.”*

*(Respondent 2)*

Intern-webben håller dock på att uppdateras för att bättre tillfredställa medarbetarnas krav. Det finns här kompetensprofiler på konsulterna som enhetschefen visar för kunden när denne vill hyra in en resurs. Teoretisk sett skulle dessa profiler kunna användas av medarbetarna för att söka reda på andra medarbetare som besitter en specifik kompetens.

En gång i månaden hålls det ett formellt informationsmöte där månadens budgetutfall och annan information på företagsnivå behandlas. Om en medarbetare missar ett informationsmöte får han/hon fråga de andra som varit på mötet vad som diskuterades eftersom det inte skrivs något protokoll efter mötena. Varje fredag har företaget också, som tidigare nämnts, ett informellt möte då medarbetarna samlas och äter lunch tillsammans. De intervjuade menar att det är genom dessa två kanaler som de får den information de behöver i sitt arbete och får reda på vad som händer på företaget. På frågan om det finns någon information som de skulle vilja ta del av men inte får idag svarade de flesta att det inte förelåg något sådant problem. En av de intervjuade skulle dock vilja ha en uppdaterad intern-web vad gäller praktisk information och ytterligare en av de intervjuade vill ha information om den bakomliggande taktiken för att uppnå företagets mål och strategi.

## Kapitel 5: Företag Tele

---

*”Vi har strategin ganska klar för oss för den står i affärsplanen som vi diskuterar någon gång om året. Däremot känns det ibland som att taktiken kanske inte är lika väl informerad. Strategin är att vi ska bli störst på telekom konsulting, ja det är säkert jättebra men hur ska jag personligen göra för att komma dit?”*

*(Respondent 3)*

---

### MOTIVATION OCH BELÖNING

---

De intervjuade uppgav en mängd faktorer som kan få medarbetarna att uppnå företagets mål och göra sitt absolut bästa.

*”Den bästa motivationen är ju att ha roliga arbetsuppgifter.”*

*(Respondent 1)*

*”Det är ju att förstå vad målen är och inte sträva åt var sitt håll. Och det är ju åter igen det här med att man är en grupp, att man har diskuterat det, att man känner sig delaktig i målen på något sätt, att man faktiskt har varit där och diskuterat hur det ska se ut.”*

*(Respondent 2)*

*”Saker som bonussystem om det går bra för oss. Det kan vara en sådan resa, konferens... känslan av att företaget tycker att vi är så pass värdefulla att de är villiga att satsa på en resa.”*

*(Respondent 3)*

*”Det finns många sätt att motivera. Man kan motivera med bonuslöner, med skidresor, med löneförhöjning, mer kompetensutveckling.”*

*(Respondent 4)*

Det som motiverar de intervjuade att stanna kvar på Tele är en blandning av att de trivs väldigt bra med företaget och med sina arbetsuppgifter, de känner att de utvecklas hela tiden och att de får en tillräckligt bra lön. Det finns ett bonussystem på Tele som baserar sig på hur väl enheterna uppfyller budget. De intervjuade anser inte att systemet motiverar till att arbeta hårdare, då det är så många faktorer som de själva inte kan influera som påverkar hur stor bonusen blir. Däremot kan det vara en motivator att

stanna kvar på företaget. Det finns heller inga andra typer av ekonomiska belöningar. De belöningar som de intervjuade ser på företaget är ren uppmuntran, roliga aktiviteter, löneförhöjning och kompetensutveckling. Några av de intervjuade anser att det vore bra att även ha ett individuellt belöningsystem men de ser även nackdelar med detta varför de inte gav några konkreta förslag på hur ett liknande system skulle se ut.

---

### **SAMMANFATTNING AV VÅR SYN PÅ TELE**

---

Tele är ett företag med stort verksamhetskunnande inom telekom. I och med att företaget anställt en stor andel nyutexaminerade den senaste tiden har kärnkompetensen dock skiftat till att mer vara ett stort tekniskt kunnande inom datateknik. De personer som anställs är ingenjörer med inriktning mot datateknik eller telekom. Erfarenheten som de intervjuade tillskansat sig genom praktiskt arbete och experimenterande anses utgöra största delen av den kunskap de använder sig av i sitt arbete även om utbildningen också bidragit till en del.

Arbetet sker oftast i projekt hos kunden och medarbetarna hyrs ut som en resurs. Konsulterna besitter ofta specialistkompetens inom sitt område som ingen annan inom företaget har. De frågar således oftare personer som deltar i projektet hos kunden än medarbetarna på det egna kontoret om problem uppstår. Om de frågar övriga medarbetare är de dock villiga att dela med sig av sin kunskap även om de oftast är tidspressade. Tele har även kontor i Stockholm och Uppsala. De intervjuade anser sig inte veta vilken kunskap medarbetarna på de övriga kontoren har och även om de visste det anses det vara svårt att ringa och fråga någon på ett annat kontor då de inte känner eller träffar varandra så ofta.

Företagskulturen är inte så stark men präglas av en informell och prestigelös anda. Medarbetarna har möjlighet att påverka vilka utbildningar de skall delta i genom de utvecklingssamtal som hålls med enhetschefen en gång om året. Informationsmöten hålls en gång i månaden men medarbetarna träffas även en gång i veckan för att äta lunch tillsammans.

Den enda form av kunskapsutbyte som sker är en nystartad Java-grupp där utbyte av kunskap sker via mail. Även övrig kommunikation sker ofta via e-mail.

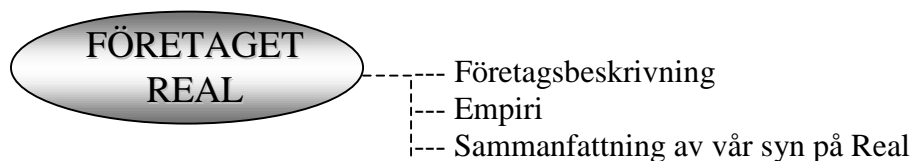
De intervjuade är motiverade att stanna kvar på företaget eftersom de trivs bra med företaget och sina arbetsuppgifter. Det finns ett bonussystem baserat på budgetutfall men det anses inte var motiverande i någon högre utsträckning då medarbetarna själva har svårt att påverka utfallet.

---

## **KAPITEL 6: FÖRETAGET REAL**

---

Nedanstående figur visar kapitlets upplägg:



---

### **FÖRETAGSBESKRIVNING**

---

Real är ett dotterföretag som agerar inom ett av moderbolagets fem affärsområden. Företaget arbetar med konsultation och affärsidén är: Effektivisering av utveckling av tekniska realtidssystem. Företagets vision är att vara det dominerande och kompetensledande företaget inom sin verksamhetsgren – Konsulttjänster för utveckling av datorsystem i högteknologiska produkter. För att uppnå denna vision har Real mål avseende såväl ekonomi, personal, tjänster och nya verksamheter. Moderbolaget äger 65% av företaget och ett ”konkurrerande” konsultbolag äger resterande 35%.

Företaget har funnits i sin nuvarande form sedan 1992 och har sitt huvudkontor i Jönköping. Antalet anställda är drygt 200 konsulter vilka är fördelade inom fem regioner på sju orter i Sverige, från Stockholm i öst till Malmö i syd. Ledningsgruppen består av VD, ekonomichef och de fem regioncheferna. På Linköpingskontoret, vilket grundades som tredje kontor 1994, arbetar cirka 50 personer varav en enhetschef och tre personalchefer. Dessa har ansvar för cirka en fjärdedel av personalen vardera. Omsättningen för företaget var 1998 ca 100 Mkr.



Ca 70% av företagets uppdrag genereras utanför moderbolaget. Real:s kunder är främst utvecklingsavdelningarna på stora och medelstora svenska företag inom branscherna Fordon, Rymd, Försvar, Medicin och Data/Telekommunikation. Företagets konsulter kännetecknas av ett brett branschkunskande men med ett smalt fokus.

Real:s verksamhet bygger, enligt dem själva, på en växande kunskapsmassa som systematiskt görs tillgänglig för alla på företaget. Detta genomförs med hjälp av så kallade teknikgrupper, som kontinuerligt arbetar med att utveckla kunskapsbasen inom företaget genom bearbetning och återföring av erfarenheter från olika kompetensområden.

En av företagets grundläggande värderingar är att företagets samlade kunskap även skall komma Real:s kunder till del. Långsiktig kunskapsöverföring till kunderna anses därför vara mycket viktigt. Av den anledningen erbjuder Real fortlöpande utbildning i form av kurser och seminarier.

Att kunskapen är ett centralt begrepp för företaget ges också uttryck i det forskningsprojekt om yrkeskunnandets kunskapsteori som företaget driver i samarbete med en professor vid KTH i Stockholm. Detta samarbete har givit en större fokusering på dialogseminarier som ett medel för överföring av tyst kunskap.

Real har alltid växt organiskt och organisationen kan betecknas som en form av nätverksorganisation snarare än som en hierarkisk organisation. Strukturen kommer i framtiden därför alltmer att fokuseras på samarbetsforum som lokala teknikgrupper och kompetensutvecklingsgrupper. Teknikgrupperna är avsedda att utveckla ny teknikkunskap runt olika projekt som en del av den normala verksamheten. De skall dels sprida ny kunskap inom den egna regionen och dels föra delar av denna kunskap vidare inom Real. Allt som skapas i de lokala teknikgrupperna skall vara någonting företaget ser hos kunden som kan ge upphov till ny teknik. Företaget skall alltså inte "sitta på kammaren och uppfinna" utan agera aktivt. Teknikgrupperna var tidigare nationella men organiseras idag lokalt. Dialogseminarier kan ibland arrangeras inom dessa teknikgrupper med deltagare från ett flertal kontor.

För att samla ihop, sprida och vidareutveckla den nya kunskap som uppstår inom löpande projekt, d v s göra den generell och användbar inom hela

organisationen, bildas ett antal centrala utvecklingsgrupper inom olika ämnesområden. Nya kompetensutvecklingsgrupper bildas successivt som ett led i företagets affärsutveckling. Ledningen tar tillsammans med representanter från teknikgrupperna ansvar för arbetet inom en kompetensutvecklingsgrupp.

Företagets syn på medarbetarna som delaktiga i företagets utveckling kommer även till uttryck vid ledningsgruppsmötena. Här tas sällan beslut utan avsikten är snarare att uppnå en samsyn.

Även Real har utvecklat ett intranät för att sprida information inom organisationen. Åtkomst till detta skall fortsättningsvis även kunna ske hos kunden vilket underlättar informationen till de konsulter som till större del arbetar ute hos kund.

---

## **EMPIRI**

---

---

### **REAL OCH DESS MEDARBETARE**

---

Vid intervjuerna framkom att de flesta anställda vid Real i Linköping är utbildade civilingenjörer med bakgrund från Y-, D-, och C-linjerna. Många av medarbetarna har tidigare erfarenhet från företag med teknisk inriktning men på senare år har behovet av utbildad arbetskraft varit så stort att Real i allt högre utsträckning anställer nyutexaminerade civilingenjörer. Företaget har även en stor kännedom kring kunskap och lärande genom sitt samarbete med KTH (se nedan) och flera av företagets anställda doktorerar även inom ämnet. Förståelsen bland medarbetarna för Real:s arbetsområde och kärnkompetens verkar vara stor. En av de intervjuade uttrycker kärnkompetensen på följande sätt:

*”Den nisch som vi har fokuserat på, där vi är som bäst, det är inbyggda realtidssystem. Sådana som till exempel sitter i flygplan och i fordon och har någon form av tydlig begränsning.”*

*(Respondent 5)*

På frågan vad medarbetarna i Real ser som sin viktigaste uppgift för att uppfylla företagets syfte svarar de intervjuade på följande sätt:

*”Det är nog att vara ute hos kund på konsultuppdrag och ha lite höjd på uppdraget. Att man är en kompetens och inte en resurs, utan man är en kunskapstillförsel på företaget. Att man är där och hjälper dom att komma igång och sen kan man liksom fasa ut sig själv om man har lämnat efter sig mycket kunskap så att dom klarar sig själva.”*

*(Respondent 6)*

Real:s starka satsning på kunskap och lärande verkar även den ha kommunicerats ut väl till de anställda, även om samtliga intervjuade inte är överens om värdet av satsningen. Många av dem tycker dock att detta område är något som gör Real specifikt och att det därför kan ses som en av företagets kärnkompetenser.

*”Och det är en stor del av vårt varumärke måste jag säga, den kunskapssyn vi jobbar med. Dom dialogseminarier, som vi brukar kalla det för, som vi använder mycket internt och utvecklar, och använder externt också. Det är ju något som präglar oss och gör oss klart annorlunda än andra bolag. Jag vet inget annat, varken konsultbolag eller annat, som så aktivt har försökt hitta en form för att ta vara på sin erfarenhet.”*

*(Respondent 2)*

Huruvida det är lönsamheten eller produktkvalitén som är det viktigaste för företaget visar sig svårt att svara på. De intervjuade menar att det sannolikt är viktigast att leverera en bra produkt men att detta inte får påverka lönsamhetsmålet i alltför stor utsträckning. Det anses att de båda nästan går ”hand i hand” och att Real måste leverera en bra produkt till kunderna för att på så sätt kunna uppnå långsiktig lönsamhet. De ekonomiska målen kommer alltid att vara något överordnat som är viktigt för företaget då Real måste kunna visa resultat, men även kompetensutvecklingen är oerhört viktig, både för medarbetarnas trivsel och för att de skall kunna säljas in hos nya kunder.

Vilken form av individer är det då Real söker för att kunna uppnå den höga produktkvalitén? Enligt de intervjuade söks civilingenjörer som kan jobba med systemutveckling av tekniska realtidssystem. Mer specifikt än så är det

inte då det inom den ramen är möjligt att jobba med väldigt skiftande arbetsuppgifter. Det är inte möjligt att initialt känna till på vilka uppdrag Real kan ha nytta av en viss individ med särskilda kunskaper. Därför är det framför allt viktigt med goda allmänkunskaper för att i ett senare skede kunna sälja individens kompetens till ett visst uppdrag. Att ha individer som har olika erfarenhet och kompetens är något Real eftersträvar även om samtliga anställda skall ha någon form av homogenitet vad gäller den tekniska bakgrunden.

*”Om man utgår från perspektivet från hela befolkningen så är vi ju specialister eftersom vi är ingenjörer och om man utgår från ingenjörer så är vi specialister då vi jobbar med tekniska realtidssystem. Så att alla är ju specialister nånstans, och nånstans så är väl kanske inte det så jätteviktigt utan det viktiga, tycker jag, är att man har ett engagemang i...att man tar ett eget ansvar i sitt engagemang.”*

*(Respondent 1)*

---

### KUNSKAP OCH LÄRANDE INOM REAL

---

En av de anställda menar att det vanligtvis är specialistkunskapen som ger företaget möjlighet att skapa en ”inkörsport” hos nya kunder genom någon form av utredning eller expertis. Efter hand kan denna initiala kontakt utvecklas till ”någonting helt annorlunda än vad det från början var” vilket leder till att Real kan få ett totalansvar för ett helt projekt. Det är därför oerhört viktigt att företaget har specialistkunskaper som kan locka nya kunder men samtidigt generalistkunskaper för att kunna genomföra ett totalåtagande åt kunden.

*”Totalansvaret får man ju när man har visat för kunden att man kan ta den rollen. Det är lite konsultens, eller konsultföretagens, dilemma. Hur bevisa för kunden att jag kan göra det här innan jag har gjort det? ...Och det är ju liksom därför vi har valt att nischa oss, för då är vi specifikt duktiga inom ett visst område och därför är vi ju då förhoppningsvis bättre än vad kunden själv är. Man kan alltid hämta kraften inifrån organisationen där någon annan är ännu duktigare än man själv och kan få den här stöttningen då som vi kan använda i förlängningen ut mot kunden. Det är då den här samlade kompetensen och*

*erfarenheten inom hela företaget....om man då kan lyckas kanalisera den spetsen ut mot kunden i specifikt de konsulter som sitter där så får man ju oerhörd kraft mot om man bara ska ha den kunskap som varje konsult besitter.”*

*(Respondent 1)*

Det är därför av stor vikt att Real lyckas sprida kunskapen genom hela organisationen. Genom att göra detta kan samtliga konsulter dela sina erfarenheter och på så sätt tillföra kunden ett mycket större mervärde än vad som är fallet då varje konsult endast bär med sig sina egna erfarenheter. Mycket av ledningens roll inom Real blir därför att skapa möjligheter för företags konsulter att vidareutveckla sig och skapa ny kunskap som sedan kan spridas vidare inom organisationen. En respondent i chefsposition uttrycker detta så här:

*”Så att min roll som chef är ju att möjliggöra för folk att kompetensutveckla sig. Att stötta dom, att ge dom tid...ge dom möjligheter. Men det är ju dom själva som måste göra det.”*

*(Respondent 1)*

På frågan hur man som medarbetare inom Real på bästa sätt inhämtar den kunskap man använder sig av i sitt arbete framkommer det att detta främst sker genom hårt praktiskt arbete. De intervjuade säger följande:

*”Det bästa sättet att sprida kunskap är att jobba tillsammans med ett uppdrag som är lite svårare än vad man klarade av innan man gick in i det.”*

*(Respondent 5)*

*”Det [bästa sättet att lära sig] är att vara med folk som kan och lyssna av och sen kombinera det med eget läsande för att skaffa sig detaljkunskap och gå in och fördjupa sig nånstans om man inte får upp kunskapen tillräckligt genom att lyssna på folk.”*

*(Respondent 6)*

*”När det gäller rent tekniska saker så är det väl bäst att gå en kurs om det. En kurs när man ska lära sig grundläggande saker. Sen när det gäller detaljer och sånt så är det bäst att fråga.”*

*(Respondent 4)*

De flesta av de intervjuade påpekar att det i de flesta fall rör sig om unika projekt och nya problem som de inte stött på förut. Det är därför svårt att rent teoretiskt inhämta all den kunskap som krävs för att lösa ny problematik. Ett effektivt kunskapsinhämtande innebär enligt en medarbetare en större helhetssyn. Det är viktigt att:

*”Försöka mera kanske jobba med helikoptersynen, så att säga. Att inte bara rulla undan stenen som ligger framför en hela tiden så fort som möjligt utan kika lite längre fram, att det är så många stenar så det kanske är bättre att vi rekviderar en Caterpillar som petar undan allihopa, än att vi använder oss av handkraft och rullar undan varje sten för man tror att det här är sista stenen och sen är man framme. Och sen inser man att det var man ju inte utan det var en sten till, och en sten till.”*

*(Respondent 1)*

Det framkommer att en sådan insikt och helhetsförståelse kräver en större långsiktighet och att detta är någonting medarbetarna måste träna på. Det är den här erfarenheten som är viktig inom Real, att från början kunna veta när man själv kan ”rulla undan en sten i taget” och när en större förändring behövs. Det här är dock inte så enkelt när det gäller konsultverksamhet då det enligt de intervjuade inte existerar samma möjligheter att effektivisera verksamheten som inom en produktionsverksamhet av något slag.

*”Nånstans så är det ju inte så ofta som man får göra om en sak för andra gången, typ om man jämför med produktion eller nånting sånt där. Det är ju mycket svårare när man utvecklar, då utvecklar man ju hela tiden nya saker och man är hela tiden nånstans i någon slags terräng där man inte har varit tidigare. Så att det enda man kan göra då är att försöka känna igen sig, att man har varit där UNGEFÄR tidigare, det ser UNGEFÄR likadant ut.”*

*(Respondent 1)*

För att utveckla denna erfarenhet och kunna sprida den inom hela Real och skapa den ”kanalisering” som tidigare nämndes anger de intervjuade vikten av att ha en nära kontakt med sina medarbetare. På så sätt kan medarbetarna inom företaget skapa en större förståelse för helheten vilket höjer den totala kompetensen inom företaget.

*”Jag tror inte att jag själv klarar av att kompetensutveckla mig utan att ha kontakt med alla andra runt omkring mig. Deras del är minst lika viktig, kanske viktigare än min egen kapacitet.....Sen är det nästan upp till en själv att kunna tillgodogöra sig alla andras kompetens som man har runt omkring sig, men jag tror att det är jätteviktigt att man har ”rätt” folk, inom citationstecken, omkring sig.”*

*(Respondent 1)*

Tanken bland de intervjuade är att erfarenheten minskar de kostsamma misstagen. De som leder till ett felaktigt beslut och på så sätt kostar tid och pengar. Så länge konsulten är på rätt väg kan problemen hanteras men när denne väl kommit fel och försöker ta igen förlorad tid är det lätt att hamna vilse. En risk är dock att konsultens erfarenhet gör denne oförsiktig:

*”Ja, men det är ju självklart risken, att det där går inte för det har vi gjort förut. Men då kommer det väl in lite grand, att det är viktigt vilket folk man har runt omkring sig, så även om man är erfaren själv nästan så är det ändå viktigt att lyssna på andras erfarenheter så att man någonstans slipper det där tunnelseendet. Men det är naturligtvis nackdelen, att man tror sig kunna veta precis hur saker och ting skall göras.”*

*(Respondent 1)*

Det påpekas även att det i detta hänseende är viktigt att tala med individer som, rent tekniskt, inte har samma bakgrund. På så sätt kan konsulten ta del av problemlösningar ur ett helt nytt perspektiv. Respondenterna påpekar att nästan här glider ju fritid och arbete ihop, det är även möjligt att kompetensutveckla sig på sin fritid. Genom att konsulten har något annat intresse, exempelvis coach för ett fotbollslag eller knattetränare, kan denne erhålla erfarenheter som är mycket betydelsefulla i projektledarrollen. Ett mindre konkret exempel beskrivs enligt följande:

*”Det kan ju vara att man snickrar i källaren eller gör skålar i trä och att därför har man nästan med sig att det kan vara bra att göra en ritning innan jag börjar, så den typen av erfarenhet kan ju naturligt komma utifrån utan att man tänker på det i det sättet*

*som vi jobbar. När man sen gör systemutveckling så kan det ju nånstans vara bra att göra en ritning och det kan ju nånstans vara bra att tänka till innan vad det är man skall göra.”*

*(Respondent 1)*

Även betydelsen av att kunna relatera till något betonas. Det är viktigt att alla som arbetar med ett visst projekt kan inse varför systemet är viktigt och att samtliga inblandade har samma åsikt om hur systemet skall se ut i slutändan för att ett gott resultat skall uppnås. Då medarbetarna på Real har liknande bakgrund underlättar detta när en liknelse skall ges eftersom en sådan alltid måste innehålla någonting som samtliga projektdeltagare kan relatera till. Det påpekas att det nog gäller att vara försiktig med vilka liknelser man drar inom en heterogen grupp då man lätt kan få motsatt effekt, att folk därigenom blir mer förvirrade. Real:s nisch anses därför underlätta detta moment då samtliga anställda har samma utgångspunkt.

Det händer att konsulterna stöter på problem som inte går att lösa. I dessa sammanhang anser de intervjuade att det första steget är att försöka läsa in sig på ämnet rent teoretiskt till en början. Det gäller att åtminstone ha försökt själv för att kunna lära sig på bästa sätt. I nästa steg söker konsulten sedan upp någon som han/hon kan bolla problemet med. Vilken person detta är skiljer sig åt från gång till gång och beror på vilket problem det rör sig om.

*”Ofta så hjälper det att vara två, eller flera, och titta på ett problem för man ser alltid ett problem på olika sätt. Med olika angreppssätt.”*

*(Respondent 4)*

Konsultens kännedom om vem som är duktig på vad i dessa sammanhang är någonting medarbetarna anser att de får kännedom om efter att ha varit på företaget ett tag. Den kommer mer eller mindre av sig självt.

*”Framför allt är det nog personkontakterna och att vi har ett ganska bra utvecklat personligt nätverk där jag själv har lärt mig vilka som kan vad ganska mycket. Och vet jag inte vem som kan då går jag till en kollega här på kontoret och frågar det. Då ut-*



*nyttjar jag hans nätverk och vips så vet jag ganska snart vem inom företaget som är en klippa på det här. Det här funkar nog så länge vi är ganska små.”*

*(Respondent 2)*

Dessutom har det tidigare varit möjligt att söka efter denna information explicit:

*”Sen har vi, åtminstone haft fram tills nu, en sån här profildatabas. Fast den har nog inte varit så väl använd egentligen, den skulle vara ett starkare instrument.”*

*(Respondent 2)*

Det är inte heller något problem att fråga sina medarbetare om hjälp. Samtliga respondenter anser att de övriga konsulterna är mycket villiga att dela med sig av sin kunskap.

*”Här är det snarare så att ger man någon lillfingret, att ”kan du visa mig hur det här funkar”, så får man slita sig därifrån nästan. Och det är ju bättre än att man ska behöva dra saker ur folk.”*

*(Respondent 3)*

Det är inte heller något problem att be sina kollegor på övriga regionkontor om hjälp:

*”Det går alldeles utmärkt och prata med dom också, det är inga problem alls. Jag har gjort det vid flera tillfällen och aldrig fått några problem.”*

*(Respondent 4)*

De intervjuade tror inte att det här rör sig om att den informerande konsulten känner att detta kan ge honom/henne någon form av ekonomisk vinst i framtiden. Det anses snarare vara så att de flesta har varit med och byggt upp företaget och att de känner möjligheten att påverka det sätt de arbetar på. En av de intervjuade pekar på att vi-känslan inom företaget sannolikt leder till en större vilja att dela med sig av vad man kan. Det anses dock att det ytterligare går att förbättra medarbetarnas möjligheter, och vilja, att dela med sig av sin kunskap.

*”Det vi kan göra som företag är väl att skapa nya forum, nya platser rent virtuellt, det behöver inte vara fysiska platser, där man kan utbyta den här erfarenheten.”*

*(Respondent 1)*

*”Det jag kan tänka mig är att jobba i grupp, några stycken, på samma uppdrag. Då tror jag att du har ett större erfarenhetsutbyte än om man sitter ensam och ringer och ber om hjälp med olika problem.”*

*(Respondent 3)*

Då ”produktkvaliteten” är baserad på de anställdas kunskap är betonandet av utbildning mycket fokuserad. Det påpekas dock att all teoretisk utbildning måste sammankopplas med tillämpning och praktisk erfarenhet. Det anses inte vara någon idé att skicka iväg medarbetarna på teoretisk utbildning och sedan tro att de kan tillgodogöra sig kunskapen om de inte får jobba med den. Real erbjuder ett internt utbildningsprogram som de säljer externt till sina kunder men även deltar i själva. Det kan här röra sig om kurser i programmeringsspråk, projektledarskap med mera. Om inte dessa kurser skulle vara tillräckliga för de anställda finns dessutom möjligheten att gå externa kurser, bland annat på universitetet. En av de intervjuade i chefsposition påpekar dock följande problem:

*”Det [utbildningar] finns det nästan ingen som säger stopp för. Jag upplever det snarast som att man får pusha folk för att ”jaha, du vill gå den där men gör det då!”. För det blir ofta så att ”ja, jag hade ju planerat gå den där men jag hann ju inte för det var så mycket hos kunden här!” och då får man ju säga att ”men det är viktigt för dig. Du måste ta dig tid att göra det här. Planera in nästa tillfälle och gå den! Kunden får vänta. Du har rätt att utbilda dig!”.*

*(Respondent 2)*

Denne säger dessutom att:

*”Den som tar mest stryk i lojalitetskonflikten [mellan Real och kunden] är nog konsulten för konsulten prioriterar nog kunden och tiden hos kunden mer än sin egen kompetensutveckling.”*

*(Respondent 2)*

Detta uttalande understryks av de intervjuade:

*”Det där är ju en fråga om hur mycket tid man har över så att säga. Är det mycket stressigt hos kund så är det väl utbildningen som får stryka på foten.”*

*(Respondent 3)*

Ett problem kan vara att den kunskap som inhämtas av konsulterna under kurser och utbildningar, enligt några av de intervjuade, inte presenteras formellt när dessa är avslutade. En av respondenterna i chefsposition anger dock att ledningen, i största möjliga mån, försöker få medarbetarna att dela med sig av dessa intryck under veckomöten eller liknande.

En annan viktig del av Real:s kompetensutveckling är de så kallade dialogseminarierna som genomförs i samarbete med forskare vid KTH. Dessa genomförs på tre olika nivåer. Basnivån innebär att ha deltagit på tre olika dialogseminarier och detta är obligatoriskt för de anställda. Dessutom finns en steg två- och en steg tre-utbildning som sker i KTH:s regi. Enligt en av de intervjuade handlar det här ofta om att diskutera och utveckla ett begrepp eller ständigt återkommande företeelse som företaget inte har något namn på för att förklara. De intervjuade beskriver dialogseminarier enligt följande:

*”Det kan ju vara att någonting har gått snett i ett antal projekt som vi har varit inblandade i och att det finns en gemensam faktor i det här som man undrar ”vad beror det på egentligen” och då läser man texter som knyter an till den här faktorn. Det behöver inte vara teknikområden som vi jobbar med utan det ska egentligen vara en blandning av texter som är relevanta i teknikområdena och rent filosofiska texter som man ska läsa för att skapa perspektiv. Och sen när man läser dom här ska man skriva ner vad man kommer att tänka på, associera med, hela tiden. För då anknyter man till sina erfarenheter, då plockar man ur sin egen erfarenhetsbas. Och när man har skrivit ner det här så går man igenom det man har skrivit en par, tre gånger och renodlar det. När man skriver rannsakar man sig själv lite mera och byter ut ord och förädlar sin text och så uttrycker man någonting som man hade svårt att uttrycka först. Självt utvecklar man sina egna tankar på ett annat sätt, man sitter och reflekterar, man kommer lite längre än vad man annars gör. Sen*

*när man har skrivit ett papper kring ett ämne, alla gör det här då, en fem, sex, sju personer i en grupp, då träffas man och håller dialogseminarier.”*

*(Respondent 2)*

Syftet med seminarierna anses vara att mana till eftertanke och att skapa en större förståelse för andra individers sätt att tänka och vara, att skapa en gemensam plattform att stå på. Real vill på så sätt ”utveckla kunskapssyner och mekaniken för kunskapsöverföring” och ”förmedla ny kunskap genom att dela med sig av sin kunskap”. En av de intervjuade säger följande:

*”På det här viset kan man faktiskt skapa begrepp som man inte har haft något namn på tidigare och det är viktigt för det som man inte har något namn på kan man inte prata om. På det här viset kan vi vara steget före och identifiera områden som är problemområden i systemutveckling och därmed vara väldigt på framkant med hur man tacklar dom här eftersom vi skapar en oerhörd medvetenhet och bredd hos allihop.”*

*(Respondent 2)*

Dialogseminarierna mottas i regel positivt av de intervjuade men en av dessa påpekar följande:

*”Det är ett jädrigt nyttigt sätt att utbyta kunskap men man får lägga ned...åtminstone jag får lägga ned bra mycket tid för att förbereda mig. Att läsa uppgifterna är inget problem men att sen skriva samman dom.”*

*(Respondent 3)*

Samma individ menar dock att seminarierna även medför mycket positiva resultat:

*”Konsten att formulera sig är jätligt viktig faktiskt. Om du kan en sak så gör du det utan att tänka på det över huvud taget. Men ska du formulera det för någon annan, antingen genom att skriva ned det eller muntligen överföra det hela, och få den personen att göra precis samma sak på precis rätt sätt. Det är rätt svårt faktiskt!”*

*(Respondent 3)*

Den direkta kopplingen mellan dialogseminarierna och lönsamheten anses vara svår att se, särskilt på kort sikt, det blir mer en känsla. En respondent påpekar att det är det som dialogseminarierna handlar om; intuitionen och känslan för vad som är rätt och vad som är fel. Det är den erfarenheten som nånstans är viktig, inte att kunna en mängd olika programspråk. Kunskapen sitter inte i programspråken utan i kännedomen om vad det är man håller på med. Det är helheten som är det viktiga. Att bli systembyggare är ingenting de lär sig på en enveckas kurs utan där finns en yrkeskunskap som är viktig att ta tillvara på. En respondent förklarar att det finns ingen patenterad lösning på en viss systemkonstruktion utan resultatet är i högsta grad beroende av de individer som är inblandade i projektet. En annan respondent anser dock att dialogseminarierna sannolikt kostar mer än de ger.

*”Om det hade varit ett produktutvecklande företag, då kanske det hade varit lönsamt. Höjer man erfarenheten på alla anställda och de utvecklar en produkt så får man ut produkten snabbare med en högre kvalitet. Det är svårt att säga att ”här har vi en konsult som har gått dialogseminarium så vi vill ha 50 kr extra i timmen för honom”. Det kan vara lite svårt att motivera mot kunderna och det är så vi tjänar pengar.”*

*(Respondent 4)*

---

### REAL:S ORGANISATION OCH KULTUR

---

Hur ett uppdrag organiseras beror i stor utsträckning på dess art. Det vanligaste är att det rör sig om ett enskilt uppdrag vilket innebär att konsulten sitter i kundens lokaler och jobbar i kundens projekt. Det är då kunden som i någon mån styr hur konsulten skall jobba. Det kan även röra sig om ett totalåtagande då Real ansvarar för att utföra projektet inom en viss tidsram. Real ansvarar då för hela genomförandet av uppgiften. Det ges därigenom en större möjlighet för företaget att själva bestämma vilket arbetssätt som anses vara det bästa. Dessa åtaganden genomförs vanligtvis i de egna lokalerna. Nyutexaminerade som anställs får, enligt en respondent, ofta börja arbeta inom ett totalåtagande där de kan ges ett bra stöd. En respondent i chefsposition anger att Real genom fler totalåtaganden skulle ges möjlighet att skapa en större trovärdighet hos kunden och även en möjlighet att visa att de kan göra någonting bättre än kunden själv.

Det sker sällan något organiserat kompetens- och erfarenhetsutbyte med konsulter från andra företag även om de flesta enskilda uppdrag sker i samarbete med andra konsulter. De intervjuade anser följande om detta samarbete:

*”En mix är nog ganska bra, att man gör både och. Jag ser inte att det finns någonting direkt att hämta i det då, att hålla på det som man har kommit på, utan det är nog bättre att försöka dela med sig och att försöka sprida kunskapen och att vara först med den och att få dom positiva bieffekterna. Och sen att samtidigt hämta in ny hela tiden, att bryta ny mark.”*

*(Respondent 1)*

Internt kan Real sägas vara organiserat i två dimensioner. Vad gäller beslutsvägarna existerar en ganska platt hierarkisk organisation. Denna innehåller VD, kontorschefer, personalchefer (3 stycken på Linköpingskontoret) och konsulter. Dessutom organiseras företaget via så kallade teknikgrupper och kunskapscenter. Dessa är lokala och ger konsulter med liknande kunskaper och intressen möjlighet att dela med sig av sina erfarenheter. Förutom detta träffas de medarbetare som jobbar med specifika kunder med jämna mellanrum.

På frågan huruvida dagens organisationsstruktur, både vad gäller det hierarkiska beslutsfattandet och sammansättningen av teknikgrupper och kunskapscentra, fungerar anger i stort sett samtliga att detta fungerar bra idag men att det säkert går att göra bättre. De intervjuade ser som främsta problem att organisationen är ny sedan årsskiftet och att den därför inte hunnit sätta sig ännu. Det kan därför behövas mer tid innan den kan utvärderas och eventuellt förändras. De intervjuade säger att:

*”Den här nya organisationen som vi har nu är ju här på förekommen anledning. Den gamla räckte inte till längre. Vi blev för många och då funkar det inte med kommunikationen. Så nu är vi framför allt fler som dels ägnar oss åt folk och så har vi en annan struktur på teknikgrupperna än tidigare, vi har en teknikledningsgrupp. Allt det här är bra och jag tror det kan förbättra kommunikationen, samtidigt som man skapar en större organisation med fler lager och fler ansvariga så det blir en utmaning mot kommunikationen också... Det blir bara svårare ju fler man är! Men jag tror inte att den organisation vi har nu*

*skulle vara annat än rätt och i rätt riktning för att stärka och gynna kommunikationen i företaget.”*

*(Respondent 2)*

*”Förut har ju teknikgrupperna varit globala, en teknikgrupp för hela företaget. Nu är ju teknikgrupperna mer lokala. Det var ju, tycker jag i alla fall, bättre förr när man hade teknikgrupper där det ingick personer från andra orter. Då fick man ju koll på vilka personer som fanns på andra orter, som kunde saker.”*

*(Respondent 4)*

Denna syn på teknikgrupperna delas dock inte av alla. Det finns även respondenter som menar att det sannolikt kommer att fungera bättre med lokala teknikgrupper eftersom detta ger en större möjlighet till en mer kontinuerlig kontakt mellan deltagarna i dessa. Dessutom ser en av respondenterna att det kan vara en fördel att flera teknikgrupper kan komma att arbeta med samma problem då det kan ge större möjligheter att komma upp med olika former av lösningar.

Utbyte av medarbetare till olika regionenheter inträffar, enligt de intervjuade, då och då. Orsaken till detta är dock vanligtvis inte att något slags erfarenhetsutbyte skall uppstå utan snarare att det finns ett uppdrag vid det specifika kontoret som en viss konsult lämpar sig för eller anmäler sitt intresse till.

*”Men vi har ändå ett bra nätverk internt i företaget mellan orterna också. Så om jag vet att vi behöver en systemarkitekt så vet jag att om vi inte har någon här i stan så går jag först till Jönköpings- och Göteborgskontoren och kollar om det finns någon där. För där vet jag att där har dom ett antal seniora som har jobbat med arkitektrollen tidigare.”*

*(Respondent 2)*

Det anges även att det finns ett organiserat erfarenhetsutbyte med de andra kontoren. Detta inkluderar företagsresor tillsammans och kursveckor rörande förhandlingsteknik, presentationsteknik och så vidare. Det finns dessutom så kallade företagsdagar som alternerar mellan de olika kontoren och där hela företaget samlas på orten under en dag. Detta sker cirka 2-3 gånger per år.

Angående huruvida Real har ett mentorsprogram eller inte skiljer sig beroende på vem som tillfrågas. En respondent anser otvetydigt att ett sådant program finns och att syftet med detta är följande:

*”Ja, syftet...Det har ju flera syften då. Syftet ut mot kund är ju att man kan sälja in någon som egentligen, i kundens ögon då, kanske inte har den typ av erfarenhet som behövs för att ta den typen av uppdrag som det är frågan om. Men då knyter man en mentor, någon som är duktig inom det här specifika området, som stöttar den här konsulten ute hos kunden. På ett organiserat sätt.”*

*(Respondent 1)*

Några av de intervjuade säger att det nog har funnits ett mentorsprogram tidigare men att det inte finns nu. Bland övriga intervjuade anger några att ett mentorsprogram inte existerar över huvud taget men att det kanske kunde behövas. Ytterligare en respondent säger dock att det finns ett mentorsprogram men att denne inte vet någonting om det då han/hon inte har någon mentor själv.

Vissa av de respondenter som varit länge på Real menar att en företagskultur har existerat tidigare men att den har ändrats allt eftersom företaget har växt. En respondent menar att det känns som om den håller på att urvattnas lite grand men att många av de saker som görs inom företaget fortfarande görs på grund av att det finns en slags praxis inbyggd i företaget. Den här praxisen kan ibland vara svår att kommunicera ut till de nyanställda och av den anledningen har Real i högre grad formaliserat sitt kvalitetsarbete. Företaget har därför certifierats att klara ISO 9000 just för att formalisera det som företagskulturen inte klarade av på egen hand. På så sätt skapas en förståelse för kvalitetsarbetet hos samtliga individer inom företaget, nya som gamla.

*”Ja, i alla fall är det väldigt negativt när man inte känner den här praxisen. När man inte har den i ryggmärgen så blir det problem, det är ju helt klart. Mycket har ju byggts på att man har vetat om den här praxisen och att man har känt den här praxisen,*



## **Kapitel 6: Företag Real**

---

*hur man ska agera. Nu har vi väl lite tvättat bort den, då, för nu har vi formaliserat hur saker ska göras men ändå så är den ju viktig någonstans. Men den är svår att kommunicera ut hos alla.”*

*(Respondent 1)*

Andra respondenter pekar på att det fortfarande finns en kultur inom Real men att denna kan vara lättare att iaktta som utomstående observatör. En av dessa respondenter påpekar dock företagets satsning på erfarenhetsutbyte, kunskap och kompetensutveckling:

*”Det är ju svårt att komma ifrån att vi hela tiden präglas ganska mycket av det här erfarenhetsutbytet och fokuseringen på kunskap och kompetensutveckling. Jag vill nog påstå att det satsar vi mer på än de flesta andra konsultföretag i praktisk tid alltså. Att vi har en mindre grad av fakturering mot kund just därför och det präglar ju vår kultur.”*

*(Respondent 2)*

Även företagets öppenhet med att sprida information inom företaget anses vara ett tecken på att det finns ett förtroende för personalen och att detta kan ses som en del av den kultur Real står för. Dessutom framkommer det under intervjuerna att respondenterna har en tendens att använda sig av samma exempel när de förklarar någonting. Detta kan tyda på att en gemensam kultur och förståelse för arbetsuppgifterna har utvecklats. Bland annat återkom följande uttalande om vad ett tekniskt realtidssystem egentligen kan göra flera gånger:

*”Om piloten styr höger så vill jag inte att planet ska styra höger om två minuter utan det ska ske på en gång.”*

*(Respondent 4)*

---

### **KOMMUNIKATION INOM REAL**

---

Den största delen av kommunikationen inom Real sker genom e-mail och telefon men det existerar också informations spridning i form av en ”tidning”. Denna kommer, enligt en respondent, ut cirka fyra gånger om året. Det finns även veckobrev med information. Dessutom har företaget nyligen startat upp ett så kallat intranät, eller intern-web. Tidigare existerade enbart det delade nätverket, genom vilket de anställda gavs

möjlighet att finna information och tidrapportera. Intranätet förväntas dock underlätta möjligheten att komma åt informationen. Dessutom skall det, enligt de flesta intervjuade, inom kort bli möjligt att komma åt intranätet även från andra platser än på arbetet. Vissa menar dock att detta redan fungerar medan andra påpekar att det är under uppbyggnad. Så här säger en av respondenterna om syftet med intranätet:

*”Det är väl framför allt att kunna komma åt informationen på ett enklare sätt. Både att man får det samlat överskådligt och kan plocka upp det men också att man kan plocka upp det fysiskt från andra ställen än vad man har kunnat göra tidigare. Det är liksom det som har varit det stora problemet. När man sitter ute hos kunden, hur kommer man då åt vårt nätverk? Och där fyller ju intranätet en jättefunktion.”*

*(Respondent 1)*

Hur sammanställs då informationen på intranätet och kan medarbetarna själva uppdatera detta?

*”Nu har vi ju då en som är ansvarig som lägger upp informationen men tanken är ju att man skall kunna länka till egna dokument på nåt sätt.”*

*(Respondent 6)*

Som tidigare nämnts träffas de som jobbar hos specifika kunder med jämna mellanrum för att utbyta erfarenheter. Real har också kontorsmöten varannan vecka. Dessa behandlar dock en annan typ av information då det här handlar om att informera medarbetarna om vad som händer på företaget. Dessutom nämns företagsdagarna som en bra möjlighet att utbyta erfarenheter med medarbetare från andra kontor.

*”Ja, då är det ju lite fikaraster där man snackas vid. Sen går man ju kurser på dagen och så träffas man på kvällen och då blandas det lite. Och så har vi de här företagsresorna. Det är också en chans att träffas och bilda det här nätverket. Det här är viktigt, jätteviktigt!”*

*(Respondent 1)*

Det är inte alltid samtliga medarbetare har möjlighet att delta på kontorsmötena. De intervjuade menar att dessa istället får ta del av informationen genom det protokoll som skrivs av sekreteraren.

Samtliga intervjuade menar att de får den information de behöver i sitt arbete. Det påpekas dock att det ibland kan vara svårt att få all ny information från projektledarnas sida då dessa arbetar under tidsbrist. De intervjuade menar att de sannolikt själva väljer att delta i sådana forum som kan anses vara av betydelse för deras arbete och att det därigenom skapas en åtkomst till den relevanta informationen. En respondent påpekar dock att det inom företaget sannolikt finns en tendens till att det informeras för lite.

*”Egentligen är det ju så att alla behöver veta allting! Oftast har man ju en tendens till att informera för lite, att inte informera för mycket. På rätt sätt! Vi är nog lite snåla med informationen kring vissa saker därför att vi tror att folk inte är intresserade; ekonomiska resultat, nya kunder, hur det går i vissa projekt och lite såna här saker som vi nog är dåliga på att kommunicera ut.”*

*(Respondent 1)*

Det framkommer även att det bästa sättet att kunna kommunicera ut detta till medarbetarna sannolikt är att de någonstans har varit med själva och gjort upp planerna. Om så inte är fallet bör det istället kommuniceras ut muntligen. En av de intervjuade säger dock:

*”Det bästa [sättet att informera] är skriftligt. Då glömmar man ju inte bort vad det var man hade sagt och så kan man gå tillbaks och se vad som skrevs.”*

*(Respondent 4)*

---

### MOTIVATION OCH BELÖNING

---

Real belönar främst sina medarbetare genom det monetära bonussystem företaget har. Om man har uppfyllt de bonusmål som uppställs i början av året erhålls en ytterligare bonuslön som maximalt uppgår till 1,4 gånger månadslönen. Bonusmålen sätts av de anställda men måste godkännas av enhetsledningen. Avsikten är att dessa mål skall vara kompetensutvecklande. Huruvida bonusmålen skall ses som en del av konsultens ordinarie arbetsuppgifter eller om det är någonting extra utöver

dessas råder det dock delade meningar om. De övriga mål som finns inom företaget ingår i konsultens ordinarie arbetsuppgifter och belöningen för dessa är mer diffus. En av de intervjuade menar att det här blir lönen i största allmänhet som konsulterna får göra en bedömning gentemot. En av de intervjuade i chefsposition betonar bonusmålens betydelse för Real som företag:

*”Det är ett sätt för företaget att få gjort sånt som håller ihop det här företaget. All personal är ju mest ute hos kund så vi måste ha någonting som gör att vi jobbar tillsammans och för Real vidare. För det gör man ju inte så mycket ute hos kund. Så det är den typen av bonusmål vi har. Någon form av kompetensutveckling för kontoret, eller för Real, eller för den enskilde.”*

*(Respondent 5)*

De intervjuade har skilda meningar huruvida bonusmålen motiverar eller ej. En av respondenterna säger att nivån på bonusmålen kan skilja mycket mellan olika kontor även om nivån är samma inom kontoren. På frågan om något kan göras för att förbättra systemet säger denne följande:

*”Man måste enas om vad som är ett bonusmål, det finns ju inga riktlinjer för det idag. På vissa kontor kan man ju gå en kurs och sen har man uppfyllt sina bonusmål men så skulle det aldrig funka här i Linköping....Det retar sig folk väldigt mycket på.”*

*(Respondent 4)*

Det råder en enighet bland de anställda att lön och bonus är två viktiga komponenter men att det viktigaste är att konsulterna jobbar i en stimulerande miljö och känner att det går att utvecklas.

*”På nåt sätt så tror jag nästan att man kan applicera det på vem som helst med få undantag. Att lön och den egna utvecklingen är någonstans det viktigaste. Sen hur man skall gradera de där, det vet jag inte. Men jag tror att man....nånstans så förutsätter man båda två. Att de någonstans skall gå hand i hand. Att man får lön utifrån den kompetens man har. Så att i den meningen är kompetensutvecklingen viktigare därför att den för med sig att man får högre lön.”*

*(Respondent 1)*

En annan av respondenterna betonar att följande kan göras för att motivera medarbetarna:

*”Genom att få dem att känna sig delaktiga, att ge ansvar, att ge dem information och att uppmuntra folk också; att säga att ”det var bra gjort”, ge dem en klapp på ryggen.”*

*(Respondent 3)*

Slutligen kan sägas att känslan bland de intervjuade verkar vara att de är positivt inställda till Real och till sin arbetssituation. De lockas av att stanna inom företaget då de känner att Real fortfarande utvecklas och har potential kvar. Som konsult finns det fortfarande ambitiösa och utmanande mål att arbeta mot och de anställda anser därför att detta är viktigare än huruvida de kan uppnå en högre lön någon annanstans.

---

## **SAMMANFATTNING AV VÅR SYN PÅ REAL**

---

Inom Real har de flesta anställda en civilingenjörsutbildning och många av medarbetarna har tidigare erfarenheter från företag med teknisk inriktning. Kärnkompetensen är inbyggda realtidssystem men även den kunskapssyn företaget arbetar med är något som präglar verksamheten. Både specialist- och generalistkunskaper är viktiga och det är svårt för medarbetarna att inhämta den kunskap som krävs för att lösa de unika problemen enbart genom teori. En stor del av insikten och helhetsförståelsen kommer snarare genom erfarenhet.

Konsulternas kännedom om vem som är duktig på vad är någonting som ger sig självt efter en viss tid på företaget. Det är inte heller svårt att fråga medarbetare om hjälp, varken på det egna kontoret eller på övriga regionkontor. Information kan även fås via intranätet och de konsulter som arbetar med samma kund träffas med jämna mellanrum för att utbyta erfarenheter. Utbildning betonas starkt inom Real då ”produktkvaliteten” baseras på de anställdas kunskap. Även vikten av att sammankoppla teoretisk utbildning med tillämpning och praktisk erfarenhet accentueras. Företaget har ett internt utbildningsprogram som de säljer externt till sina

kunder men även deltar i själva. Dessutom genomförs så kallade dialogseminarier i samarbete med KTH för att därigenom skapa ett nytt ”språk”.

Arbetet organiseras på olika sätt beroende på om det är ett enskilt uppdrag eller ett helhetsåtagande. Inom de enskilda uppdragen bestämmer vanligtvis kunden hur detta skall ske. Företaget organiseras i övrigt inom två dimensioner, dels det traditionellt hierarkiska och dels genom så kallade teknikgrupper och kunskapscenter. Utbyte av medarbetare till olika regionenheter inträffar då och då när en viss konsult lämpar sig för ett specifikt uppdrag. Kulturen har urvattnats allt mer men en allt större satsning på kunskapsutveckling präglar företaget.

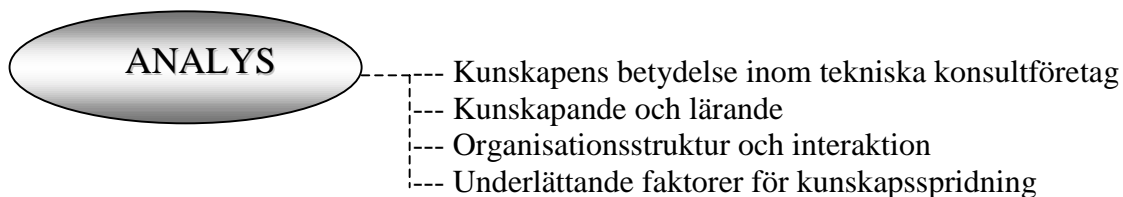
Real belönar sina medarbetare genom de bonusmål alla medarbetare har. Dessa bonusmål ses inte alltid som motiverande, bland annat då nivån på dessa kan skilja sig mellan olika kontor. Lön och bonus anses vara två viktiga komponenter men det viktigaste är att konsulterna arbetar i en stimulerande och utvecklande miljö.

---

## **KAPITEL 7: ANALYS**

---

*Detta kapitel inleds med en beskrivning av den kunskap vi anser vara av betydelse inom våra tre fallföretag samt varför den är av betydelse. Beskrivningen ligger till grund för vår diskussion rörande hur lärande och utveckling av kunskap sker inom företagen. Vi avser sedan beskriva hur företagens organisationsstrukturer är utformade och på vilket sätt dessa kan gynna spridandet av relevant kunskap. Avslutningsvis beskriver vi även faktorer som, utifrån empiri och teori, kan underlätta kunskapsspridningen inom fallföretagen för att därigenom ge en helhetsförståelse för kunskapandet inom ett tekniskt konsultföretag. Upplägget för detta kapitel är som följer:*



---

### **KUNSKAPENS BETYDELSE INOM TEKNISKA KONSULTFÖRETAG**

---

Som vi tidigare beskrivit anses kunskap existera inom två skilda dimensioner; individuell kontra organisatorisk samt explicit kontra tyst. Dessa kunskapsformer kan antas ha olika stor betydelse för enskilda individer och organisationer. Frågan vi därför måste ställa oss är vilken form av kunskap som är relevant inom våra tre fallföretag och varför just denna form av kunskap är betydelsefull. För att förklara den betydelsefulla kunskapen inom våra fallföretag kommer diskussionen som förs i detta avsnitt behandla relationen mellan mål och medel för att därigenom härleda företagets lönsamhet och måluppfyllelse från individens yrkeskunskap,

motivation och verksamhetskunskap på det sätt figur 7.1 på nästa sida visar. Genom denna härledning kommer vi att beskriva huruvida de hypoteser och teorier vi utgår ifrån fortfarande är att anse som giltiga.

Detta avsnitt kommer fortsättningsvis att beskriva figur 7.1:s olika delar, vilka bygger på härledningar av olika mål och medel. Figuren utgår ifrån hypotesen att företagets övergripande mål är att tjäna pengar, vilket i förlängningen uppnås genom ”de fyra kunskaperna”. Figuren beskriver att medlet för att nå målet att tjäna pengar är att medarbetarna levererar bra lösningar till kunden, därav pilen från höger till vänster. Frågan som då ställs är: ”Hur uppnås bra lösningar”. Det nya målet är således bra lösningar vilka uppnås genom medlet ett stort systemkunnande hos individen. Denna härledningskedja leder slutligen i figur 7.1 till insikten att en större helhetsförståelse hos individen uppnås genom ”de fyra kunskaperna. En mer ingående beskrivning av figuren kommer att ske i den vidare diskussionen.

<b>MÅL</b>		<b>MEDEL</b>
Företagets mål är att tjäna pengar.	←	Medarbetarna levererar bra lösningar till kund.
Bra lösningar	↗ ←	Stort systemkunnande hos individen
Stort systemkunnande	↗ ←	Större kunskap hos individen Organisationen kan skapa en kontext för individen att utveckla sin kunskap.
Större kunskap hos individen	↗ ←	Via organisationen ge motivation till individen.
Motivation hos individen	↗ ←	Förse individen med en helhetsförståelse, bra lön, roliga arbetsuppgifter, uppskattning och kompetensutveckling.
Större helhetsförståelse hos individen	↗ ←	De fyra kunskaperna: individuell/explicit, individuell/tyst, organisatorisk/explicit och organisatorisk/tyst. (Se även figur 7.2)

**FIGUR 7:1 HELHETSFÖRSTÅESENS BETYDELSE FÖR LÖNSAMHET**

*Källa: Egen bearbetning*



Som vi beskrev i referensramens avslutning ansåg vi i studiens inledande skede att ett konsultföretags ursprungliga mål är att tjäna pengar. Efter att ha genomfört vår empiriska undersökning ser vi här ingen anledning att förändra denna hypotes. En av de intervjuade på Tele anger nämligen att denne känner att hans främsta uppgifter gentemot företaget är att dra in pengar och sprida budskapet om att Tele har kompetent personal (sid. 82). Även de intervjuade på Real anger att de ekonomiska målen alltid kommer att vara något överordnat (sid. 97).

Respondenterna på Real påpekar att företaget måste leverera en bra produkt/lösning till kunden för att på så sätt uppnå en långsiktig lönsamhet (sid. 97). Dessutom påpekar en av Tele:s medarbetare vikten av att hjälpa företaget nå de mål som satts upp samt vikten av att ”alla strävar åt samma håll” (sid. 82). Detta uttalande, i samband med Tele-arbetarens uttalande angående kompetent personal i föregående stycke, anser vi tyder på att en god produktkvalitet utifrån företagets affärsidé fortfarande kan antas vara ett av företagets främsta sekundära mål.

Hur skall då konsultföretagen kunna leverera en bra lösning till kund och på så sätt uppnå denna goda lönsamhet? Många av respondenternas uttalanden pekar på att en bra lösning uppnås genom ett stort systemkunnande. De intervjuade på Ecom pekade till exempel på vikten av att ha bra programmerare och att kärnkompetensen kan anses vara en djup kompetens om de produkter och tekniker företaget jobbar med inom elektronisk handel-området (sid. 64). Det framkommer vidare att denna kompetens till stor del kan anses vara individbaserad då en av Tele:s medarbetare påpekar att den ökade andelen nytexaminerade har inneburit att företaget erhållit ny teknik och nya impulser men att de nya inte har någon djupare initial kunskap inom telekom-området (sid. 81). Om kompetensen istället hade varit organisatorisk hade de nyanställda inte behövt ha någon större initial kunskap på området utan kunnat erhålla denna genom organisationen. Detta bör därför innebära att systemkunnandet lämpligtvis förbättras genom att individen erhåller en större kunskap kring detta. Frågan är därmed hur konsultföretaget kan förstärka individens kunskap kring systemutveckling, vilket vi fortsättningsvis kallar yrkeskunskap, och på så sätt öka dennes produktivitet?

Våra initiala antaganden betonade vikten av en organisatorisk kontext för att gynna individens utveckling rörande yrkeskunskap. Vi påpekade där att

vi ansåg tolkningen av den explicita kunskapen vara beroende av individens tysta kunskap, i form av kognitiva kartor, omvärldssynsätt, intuition och analogt tänkande. Kultur och miljö ansågs dessutom vara två viktiga faktorer i fråga om att förändra individens tysta kunskap för att denne därigenom skall ges möjlighet att tolka den explicita kunskapen på det sätt som avses. Ledningens ansvar ansågs därför vara att utforma tydliga och lättförståeliga mål och att förmedla dessa på ett sätt som inte kunde missförstås. Dessa antaganden har genom våra empiriska studier inte falsifierats. De flesta medarbetare på våra tre fallföretag betonar vikten av att ha tydliga mål att sträva efter. Det anses vara viktigt att förstå hela verksamheten och att känna sig delaktig i denna, vilket betonas i citatet nedan:

*”... förankra de mål som finns så att alla, eller de flesta i alla fall, är med på det. Jag tror att det är det viktigaste att man känner för grejen, att man tycker att det känns rätt liksom, för att jobba mot något som man inte tycker känns rätt det blir aldrig riktigt bra.”* (sid. 76)

Därmed betonas vikten av lärande inom en organisatorisk kontext, vilket kommer att beskrivas ytterligare i nästkommande avsnitt.

Ovanstående är faktorer som kan förstärka individens yrkeskunskap men det går även, enligt Drucker, att höja kunskapsarbetarens produktivitet genom andra faktorer.<sup>137</sup> Han menar att ansvaret för produktiviteten måste ligga hos kunskapsarbetarna själva och att de måste vara autonoma. I alla tre företagen har det framkommit att medarbetarna själva bestämmer över sitt eget arbete och hur det skall genomföras. Ett exempel på detta är alla de medarbetare som hyrs ut till kund som enskilda konsulter och där arbetar helt självständigt i förhållande till det egna företaget. Även de medarbetare som jobbar på kontoret bestämmer i hög grad själva över hur deras uppgifter skall lösas. Detta styrker vår hypotes om att det bör vara den anställdes roll att besluta hur målen skall uppnås. Medarbetarna på våra tre fallföretag är specialister på sina respektive områden och det är således de som har störst kunskap om hur uppgiften bör lösas.

Drucker anser vidare att ständig innovation bör vara en del av arbetet och att ansvaret för detta bör ligga hos kunskapsarbetaren. De tre fallföretagen

---

<sup>137</sup> Drucker, 1999

arbetar med att utveckla system som ofta är kundspecifika beroende på vad kunden önskar och har behov av. Detta tyder på att det finns ett stort mått av innovation inom våra tre fallföretag. Innovationen innebär att medarbetaren lär sig nya saker. Ständig innovation leder således till ständigt lärande och ju mer medarbetaren lär sig desto större blir systemkunnandet. Drucker anser dessutom att en ständig utläring bör ske. Denna utläring tolkar vi som kunskapsspridning till övriga medarbetare inom organisationen. Inom Tele sker det i stort sett ingen utläring. Den kunskap som medarbetarna tillskansar sig genom utbildning eller praktiskt arbete stannar kvar hos medarbetaren och sprids inte i någon högre grad till övriga inom företaget. På Ecom arbetas det ofta i projekt vilken innebär att en viss grad av utläring sker vid interaktionen mellan medarbetarna, men inte heller här finns det någon organiserad form av utläring. På Real däremot finns det både teknikgrupper och organiserade dialogseminarier där spridning av kunskap sker.

Medarbetarna på de tre fallföretagen klarar av att utföra sina arbetsuppgifter även om det inte sker en ständig utläring. Vi anser därför, liksom Levinthal & March<sup>138</sup>, att det måste finnas en balans mellan denna utläring och den ständiga innovationen. Det är ofta av vikt vid problemlösning att individer ser saker och ting på olika sätt för att kunna hitta nya vinklingar på problemen. En viss grad av utläring är positivt då det underlättar arbetet (sid. 68) men en hög grad av utläring kan leda till att medarbetare blir likriktade och ser problem och lösningar på samma sätt, vilket således hämmar problemlösandet. Detta kommer att förklaras ytterligare i nästkommande avsnitt ("Kunskapande och lärande").

En annan faktor som, enligt Drucker, påverkar kunskapsarbetarens produktivitet är att han/hon vill arbeta för organisationen framför alla andra alternativ. Våra respondenter framhåller att de verkligen vill arbeta för sitt företag. De motiverar detta med att de trivs både med företaget och sina arbetsuppgifter, att de känner att de utvecklas hela tiden och att de får en tillräckligt bra lön (sid. 91).

Genom att motivera medarbetare kan de uppnå större kunskap och helhetsförståelse. De motivationsfaktorer de intervjuade uppger vara mest betydelsefulla för att medarbetarna skall uppfylla företagets mål, och i viss mån sina egna, är en större helhetsförståelse för företagets verksamhet,

---

<sup>138</sup> Levinthal & March, 1993 samt March, 1999

roliga arbetsuppgifter, uppskattning och lön. En respondent på Real påpekar att lön och den egna utvecklingen tillsammans är de viktigaste motivatorerna för att göra ett bra arbete då det kan tänkas föreligga ett samband mellan dessa, i och med att utveckling leder till högre lön (sid. 114). Även en av de intervjuade på Tele talar om att löneförhöjning kan verka motiverande (sid. 91). Detta skulle i så fall underbygga vår hypotes om att individen drivs av pengar och ”kulighet”. De intervjuade anger vidare att de bland annat är motiverade att stanna kvar på sina respektive företag eftersom de får en tillräckligt bra lön (sid. 91). De flesta lägger dock inte tonvikten på lönen utan på ”kuligheten”. Detta kan tyda på att lönen, vilket Herzberg<sup>139</sup> menar, istället är att se som en form av hygienfaktor som skulle verka demotiverande om den inte fanns men som inte bidrar till att höja motivationen i någon högre utsträckning. Vår hypotes om att pengar skulle driva individer i allmänhet har därmed falsifierats. Vi anser dock att det bör dock has i åtanke att alla individer är olika, med olika former av förförståelse, och de kan således motiveras på olika sätt. Sannolikheten finns därför att vissa individer motiveras av lönen. En av respondenterna på Ecom menar vidare att bonussystemet enbart är att se som en form av trevlig-parameter (sid. 76). Vi anser emellertid att Ecom:s och Tele:s bonussystem inte är möjliga att jämföra med Real:s då detta är baserat på individuella bonusmål medan de övriga två har bonussystem baserade på enhetens totala resultat. Detta medför att individerna på Ecom och Tele inte känner samma möjlighet att påverka bonusens utfall.

Att företaget tillhandahåller roliga arbetsuppgifter är något vi anser bero av i vilken mån ledningen väljer att ta sig an uppdrag som passar medarbetarna. Vi anser dessutom att medarbetarnas trivsel på företaget kan tänkas bero av företagets kultur då ledningen, enligt citatet nedan, eftersträvar att anställa individer som passar in i företaget och som kommer att trivas med de uppdrag som tillhandahålls.

*”I grund och botten tror jag i alla fall att alla tre kontorscheferna tenderar att välja människor som har något så när lätt att ställa upp för andra och är lätta att kommunicera med och inte tycker att det är en belastning att man ställer frågor.” (Sid. 85)*

---

<sup>139</sup> Herzberg et al., 1959

En respondent på Tele menar att företagskulturen inte är så stark eftersom det kommit in så många nya anställda på företaget och därför att de flesta sitter ute hos kund och arbetar (sid. 88). Detta tyder på att kulturen påverkas av individerna och understödjer Davenport & Prusaks teori, då de menar att det viktigaste elementet i en positiv kunskapskultur är den typ av människor som företaget lockar till sig och anställer.<sup>140</sup> En av respondenterna inom Ecom påpekar däremot att en anledning till varför medarbetarna är villiga att dela med sig av sin kunskap är att kulturen är sådan (sid. 68). Detta tyder på att kulturen avgör hur medarbetarna agerar vilket i så fall skulle skapa tvivel kring huruvida individens påverkan på kulturen är starkare än kulturens påverkan på individen.

---

### HELHETSFÖRSTÅELSENS BETYDELSE FÖR KUNSKAPANDE

---

Vad gäller kunskap och vetande är det dock den större helhetsförståelsen som, enligt våra hypoteser, bör fokuseras. Detta styrker vi med ett citat från en respondent på Real som menar att ett effektivt kunskapsinhämtande är beroende av en helhetssyn.

*”Försök bara kanske jobba med helikoptersynen, så att säga. Att inte bara rulla undan stenen som ligger framför en hela tiden så fort som möjligt utan kika lite längre fram, att det är så många stenar så det kanske är bättre att vi rekvirerar en Caterpillar som petar undan allihopa, än att vi använder oss av handkraft och rullar undan varje sten för man tror att det här är sista stenen och sen är man framme. Och sen inser man att det var man ju inte utan det var en sten till, och en sten till.” (Sid. 100)*

Vi har tidigare beskrivit yrkeskunskapens betydelse för uppfyllandet av företagets mål då denna ger medarbetarna ett större systemkunnande. Medarbetarna kan därigenom bidra till företagets lönsamhet i en större utsträckning. Betydelsen av helhetsförståelse, i detta sammanhang, är att denna, enligt oss, bidrar till en verksamhetskunskap som sätter in yrkeskunskapen i en organisatorisk kontext. Denna organisatoriska kontext kan, enligt vår mening, likställas med organisatorisk kunskap. Vi anser därigenom att helhetsförståelsen uppnås genom såväl organisatorisk som

---

<sup>140</sup> Davenport & Prusak, 1997

individuell kunskap, vilket vi kan finna ett flertal empiriska tecken på. En av respondenterna inom Ecom betonade exempelvis följande:

*”En parameter är att de förstår hela kedjan och att jag känner mig delaktig, att känna sig värdefull som individ - det jag kan bidra med är viktigt.”* (Sid. 76)

Denna förståelse skulle på så sätt utgöra den organisatoriska kontexten. Respondenten påpekade även att det är viktigt att ha den kompetens som behövs för de uppgifter som skall utföras:

*”Sedan tror jag också att det viktigt att jag har den kompetens som behövs för det jag ska göra, att jag känner att jag växer som människa hela tiden. Jag fortsätter att vara värd något om jag jobbar här.”* (Sid. 76)

Detta skulle motsvara yrkeskunskapen i vår modell.

Den organisatoriska kontexten betonas även av en respondent på Tele, då denne påpekar vikten av att förstå, och känna sig delaktig i, företagets mål. För att känna sig motiverad anses det vara viktigt för medarbetarna att ha varit med och diskuterat hur målen skall se ut och hur de skall uppfyllas.

*”Det är ju att förstå vad målen är och inte sträva åt var sitt håll. Och det är ju åter igen det här med att man är en grupp, att man har diskuterat det, att man känner sig delaktig i målen på något sätt, att man faktiskt har varit där och diskuterat hur det ska se ut.”* (Sid. 91)

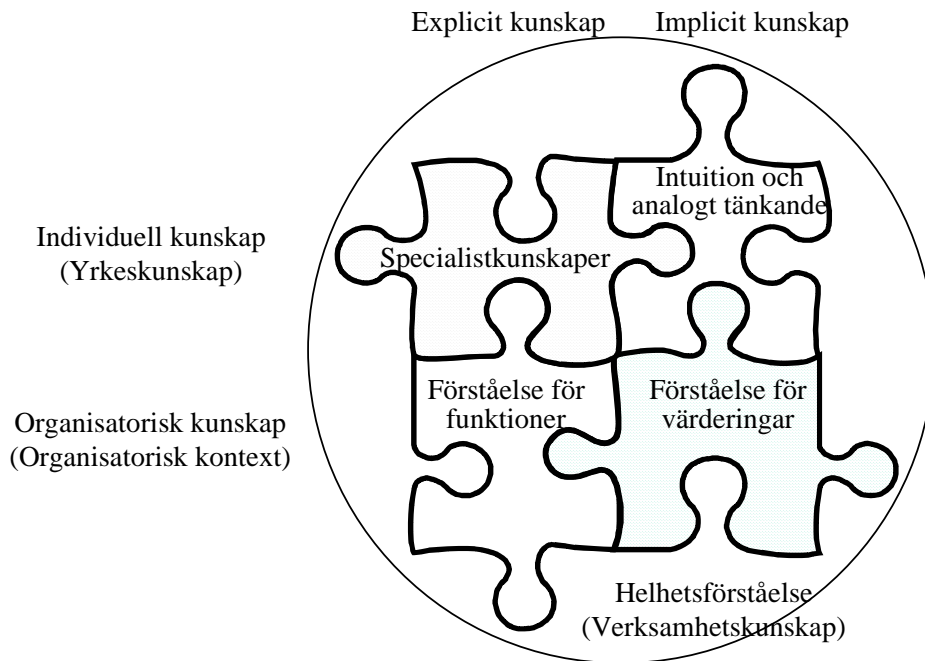
En av respondenterna på Real påpekar dessutom att bonussystemet är ett sätt för företaget att genomföra sådana saker som håller ihop företaget (sid. 114). Respondenten anser det här vara viktigt att arbeta med någonting tillsammans för att föra Real vidare.

De empiriska exemplen ovan påvisar relationen mellan yrkeskunskapen och den organisatoriska kontexten. Sambandet mellan dessa utgör därmed, enligt oss, verksamhetskunskapen. De hänvisade citaten visar dock även upp olika dimensioner av verksamhetskunskapen. Den individuella yrkeskunskapen skapas av individen och kan vara såväl explicit som tyst. Den explicita yrkeskunskapen motsvaras här av specialistkunskaper som

kan erhållas genom teoretisk utbildning och den tysta yrkeskunskapen motsvaras av den yrkesmässiga erfarenhet som bidrar till individens intuition och analoga tänkande när denne stöter på unika problem i sin arbetssituation. Yrkeskunskapen är således individspecifik och följer därför med individen när denne byter arbetsplats.

Verksamhetskunskapen sätter istället in den individuella kunskapen i en organisatorisk kontext, vilket kan skapa synergieffekter genom att individen kan lära sig att använda sina yrkeskunskaper på nya sätt. Även denna organisatoriska kunskap kan existera i både explicit och tyst form. Explicit organisatorisk kunskap kan innehålla de kompetensprofildatabaser företaget använder sig av, eller det bonussystem som används för att, som i Real:s fall, hålla ihop företaget. Den tysta organisatoriska kunskapen innehåller bland annat företagskulturen, som i sin tur ger en förståelse för företagets värderingar. Denna förståelse ger en djupare insikt i individens plats i "kedjan" samt underlättar förståelsen för vad företagets mål är, eller borde vara.

Kunskapsformerna som presenterades inledningsvis, i detta kapitel, är således inte inbördes uteslutande utan kunskapen, kan enligt oss, existera i form av individuell/explicit, individuell/tyst, organisatorisk/explicit respektive organisatorisk/tyst. Den individuellt explicita och tysta kunskapen motsvarar här olika former av yrkeskunskap medan den organisatoriskt explicita och tysta kunskapen motsvarar den organisatoriska kontext som, i kombination med yrkeskunskapen, kan användas för att ge individen en mer omfattande helhetsförståelse, eller verksamhetskunskap. Figur 7.2 nedan illustrerar exempel på den kunskap och förståelse som, enligt oss, hör hemma under respektive kunskapsform samt på vilket sätt helhetsförståelsen skapas.



**FIGUR 7.2** HELHETSFÖRSTÅELSE OCH KUNSKAP

*Källa: Egen bearbetning*

Enligt tidigare resonemang anser vi att en större helhetsförståelse som fås genom en hög grad av verksamhetskunskap och motivationsfaktorer kan driva kunskapsarbetaren till att förbättra sin yrkeskunskap, vilket i sin tur ökar företagets måluppfyllelse och skapar en högre lönsamhet. Ovanstående innebär dessutom att vår hypotes om att kunskap endast existerar hos individen och att organisatorisk kunskap enbart existerar genom att individernas kunskap formas i en social kontext inte kan falsifieras. Vår åsikt är dock att det föreligger en viss risk i att ha en alltför hög grad av verksamhetskunskap, i form av institutionalisering, och detta är något vi avser återkomma till i nästa avsnitt ("Kunskapande och lärande").



---

## **KUNSKAPANDE OCH LÄRANDE**

---

*Vi har i föregående avsnitt beskrivit behovet av såväl individuell som organisatorisk explicit och tyst kunskap för att uppfylla företagets lönsamhetsmål. I följande avsnitt kommer vi att beskriva vem det är som lär sig i konsultorganisationen, hur denna kunskap skapas och på vilket sätt denna kunskapsinhämtning kan ske?*

---

### **INDIVIDUELLT KONTRA ORGANISATORISKT LÄRANDE**

---

Två skillnader mellan yrkeskunskap och verksamhetskunskap kan lätt uttolkas i föregående avsnitt. För det första är, vilket tidigare påpekats, yrkeskunskapen individspecifik medan verksamhetskunskapen i stora delar är att se som företagsspecifik. Även om verksamhetskunskapen till stor del är specifik för företaget kan individen ta till sig denna och i vissa fall använda sig av den på en ny arbetsplats. Ett exempel på detta är företagets kompetensprofildatabas eller intranät, vilka individen skulle kunna implementera på en ny arbetsplats. För det andra kan individen, enligt oss, lära i sig själv men organisationen kan enbart lära och lära ut på basis av vad de enskilda individerna inom organisationen har lärt sig. Detta betonas bland annat av en respondent på Real som påpekar att han sannolikt inte vet allt vad alla vet men att någon annan medarbetare inom organisationen kanske vet vem som bör tillfrågas (sid. 102f). Det är således individerna som vet vem som vet, inte organisationen. Organisationens kan dock användas som ett medel, en kontext, för att föra över kunskap mellan dessa individer. Förståelsen för vem som kan vad och hur alla hänger ihop utgör individens verksamhetskunskap. Att det är individen som besitter kunskapen stärks även av det påpekande Ecom:s anställda gör om att vissa individer inte kan ta semester när som helst då de är de enda som besitter den kunskap som behövs för att verksamheten skall kunna fortlöpa (sid. 68).

Våra resultat pekar således på vikten av att fokusera det individuella lärandet då det är detta det organisatoriska lärandet baseras på. Därigenom

ter sig Spenders teori<sup>141</sup> om att det organisatoriska lärandet, i form av organisatoriska regler och rutiner, föregår det individuella lärandet, samt att individen inte kan lära sig oberoende av organisationen, inte särskilt sannolik. Till skillnad från Spender anser vi att organisationen inte kan äga kunskap i sig själv utan att organisationens kunskap är beroende av de individer som tillhör densamma. Vårt empiriska material förespråkar snarare den teori vi själva tidigare anammat, nämligen Nonaka & Takeuchis tankar om att kunskap lagras i människans kropp och hjärna och tillförs organisationen genom interaktion mellan individer.<sup>142</sup> Organisationens kan emellertid underlätta kunskapandet hos individerna. (Detta behandlas vidare i avsnitten "Organisationsstruktur och interaktion" och "Underlättande faktorer för kunskaps-spridning".)

Vår betoning av det individuella lärandet innebär även att Crossan et als teori<sup>143</sup> om att det organisatoriska lärandet är mer än summan av dess medlemmars lärande inte skulle stämma. Våra resultat pekar på att organisationen är beroende av dess individers lärande men att individerna kan bredda sin kunskapsbas genom att sätta denna i relation till en organisatorisk kontext. Dessutom använder sig kanske inte individen av allt han/hon vet inom organisationen eftersom det inte ingår i dennes uppgifter. Summan av det individuella lärandet är därmed, enligt oss, större än det organisatoriska lärandet. Detta innebär, i sin tur, att lärandet i Crossan et als modell varken kan, eller bör, institutionaliseras till fullo.

---

### DEN TYSTA KUNSKAPENS PÅVERKAN PÅ DEN EXPLICITA KUNSKAPEN

---

Tidigare behandlades kort vår hypotes om att den explicita kunskapen påverkas av den tysta kunskapen. Hypotesen som presenterades i slutet av referensramen baserades här på att individens tolkning av den explicita kunskap som tillgodogörs är beroende av dennes förförståelse. Inte heller denna hypotes har falsifierats genom vår undersökning då det finns ett flertal empiriska exempel på den tysta kunskapens betydelse och inget som motsäger den. En av Ecom:s anställda betonar att det inte alltid är vad en medarbetare säger som är avgörande för lyssnarens tolkning av budskapet, det kan även vara det som inte sägs eftersom den som lyssnar då kan anta

---

<sup>141</sup> Spender, 1996

<sup>142</sup> Nonaka & Takeuchi, 1995

<sup>143</sup> Crossan et al., 1999

att något undanhålls (sid. 74). Individens förförståelse och tolkning verkar därigenom ha betydelse för hur det explicita budskapet, eller bristen på budskap, tas emot. Vissa av de intervjuade på Real påpekar vidare att betydelsen av företagets dialogseminarier är att ge medarbetarna en förståelse för begrepp som de inte haft något namn på tidigare (sid. 106). En av respondenterna säger att det är oerhört viktigt att kunna formulera sig för att därigenom kunna förklara för någon på ett sätt som får den personen att göra precis samma sak på precis rätt sätt (sid. 106). Vi tolkar detta som att det är svårt att ta till sig den explicita kunskapen om medarbetaren inte har en implicit erfarenhet att relatera till. Detta styrks även av de intervjuade på Real som menar att all teoretisk utbildning måste sammankopplas med tillämpning och praktisk erfarenhet för att ge någonting.

Inom Real fick vi dessutom ett av de tydligaste exemplen på den tysta kunskapens betydelse då en av respondenterna påpekar betydelsen av att kunna relatera till något. Detta anses vara nödvändigt för att samtliga inblandade skall ha samma åsikt om hur ett visst system skall se ut i slutändan (sid. 102). Om den explicita kunskapen skulle vara möjlig att tillgodogöra sig utan hänsyn till den tysta kunskap individen besitter skulle detta innebära att samtliga medarbetare tolkar den explicita kunskapen på samma sätt, och att de därigenom har samma syn på det system som skall utformas. Respondenten påpekar dock att avsaknaden av något att relatera till innebär att medarbetarna kan få en differentierad syn på hur systemet förväntas se ut. Detta innebär att medarbetarnas förförståelse, och tysta kunskap, kommer att påverka hur de tolkar uppgiften. Metaforer och symbolik från ledningens sida kan därför vara betydelsefull för att medarbetarna på ett enhetligt sätt skall kunna lära sig, och relatera till, hur en uppgift skall utföras. Som tidigare nämnt får det dock inte ske på bekostnad av det heterogena tänkandet. Ytterligare ett exempel som pekar på betydelsen av förförståelsen är att det inom Real och Ecom existerar skilda åsikter om huruvida företaget har ett mentorsprogram eller ej (sid. 73, 110). De skilda synsätten kan vara beroende av vad respondenterna tolkar som mentorskap.

Ytterligare ett exempel på den tysta kunskapens påverkan på den explicita kunskapen är att de intervjuade anser sig bli bättre på att utföra sina arbetsuppgifter med tiden och lär sig se mönster både i problem och i olika steg i projektet.

*”Ju mer man håller på, ju mer man ser variationer av saker, ju mer kompetent blir man ju. Har man aldrig provat kan man inte veta, men har man provat mycket så kan man veta mycket.” (Sid. 84)*

Detta stämmer väl överens med Crossan et als teori om experters intuition.<sup>144</sup> När nya problemsituationer uppkommer tolkas dessa med hjälp av den tysta kunskapen och ju större tyst kunskap en individ har desto större chans finns det att kunna relatera det nya problemet till tidigare erfarenheter. Individen vet således intuitivt vad som skall göras för att lösa problemet. Saker som tidigare krävde medvetna, överlagda och explicita tankar kräver inte detta längre. Det som en gång har lärts in har blivit tyst kunskap.

Tidigare diskussion medför att det krävs mer än enbart explicit, skriftlig eller muntlig, information för att medarbetarna skall lära. Medarbetarna måste vara delaktiga i uppsättandet av mål för att kunna sätta denna explicita kunskap, eller informationen, i relation till sina arbetsuppgifter och erfarenheter. Om ledningen försöker ge kunskapsarbetarna en delaktighet i beslut, kan ett mer omfattande tyst verksamhetskunnande skapas. Om ledningen dessutom ger utrymme för en erfarenhetsutveckling genom utmanande uppdrag kan ett mer vidsträckt tyst yrkeskunnande skapas. Om detta görs ges medarbetarna förutsättningar att ta till sig den explicita kunskap, och information, som förmedlas. Den explicita kunskapen är emellertid också viktig då våra fallföretag verkar inom branscher med en föränderlig omvärld där nya tekniska lösningar och tillvägagångssätt framkommer på marknaden kontinuerligt. För att ligga i framkant söker företagen därför ständigt ny, explicit, kunskap genom internet och media. Ett annat sätt att få in ny kunskap i företaget är att anställa nya medarbetare som har kännedom om nya tekniker.

---

### BEHOVET AV INSTITUTIONALISERING

---

Crossan et al. anger att det individuella lärandet och grupplärandet tenderar att överväga inom unga organisationer, då dessa ofta är små, har en öppen kommunikation och en existens byggd på gemensamt intresse och gemensamma mål.<sup>145</sup> De anser vidare att lärandemönster inom

---

<sup>144</sup> Crossan et al., 1999

<sup>145</sup> Ibid

organisationer tenderar att formaliseras då organisationerna mognar. Detta skulle delvis kunna förklara våra resultat, att det individuella lärandet är mer betydelsefullt än det organisatoriska på grund av att samtliga fallföretag är unga. Det skulle även kunna förklara Reals nyuppkomna behov av att formalisera sin företagskultur genom nya kvalitetscertifieringar för att på så sätt skapa organisatoriska rutiner inom företaget (sid. 110). Vi kan dock inte nöja oss med denna förklaring då det även finns variabler som talar emot en sådan utvecklingslära.

Enligt Crossan et al. skulle företags ålder vara den betydande parametern för att det i ett senare skede skall finna en lösning på hur yrkeskunskapen kan förankras i standardiserade regler och rutiner. Som tekniska konsultföretag arbetar dock våra tre fallföretag inom branscher i en snabbföränderlig omvärld där det gäller att hänga med i utvecklingen och att ibland även vara först med nya innovationer. Nya uppdrag kräver ständigt nya lösningar och nya former av kunskap. Detta ställer höga krav på utvecklingen av ny kunskap, eller "exploration". Denna form av kunskap kan emellertid, i Crossan et als modell, enbart uppstå genom de individbaserade processerna "intuition" och "tolkning" samt genom gruppbaserad "integrering". En alltför stark institutionalisering och förankrande av rutiner och regler skulle istället leda till en fokusering på vidareutveckling av redan befintlig kunskap, eller "exploitation". Orsaken till detta är att medarbetarna skulle få en gemensam förförståelse som kan hindra det innovativa tänkandet. Real har här institutionaliserat sig i högre utsträckning än Ecom och Tele då deras breda marknadspositionering och marknadsandel har givit dem fler totalåtaganden och därmed större möjligheter att vidareutveckla sitt eget arbetssätt. Tele, som är det yngsta företaget, har utvecklat de individbaserade processerna "intuition" och "tolkning" men har ännu inte skapat ett grupp- eller organisatoriskt lärande. Ecom, som har några år på nacken men som fram tills nu haft en smal marknadsposition, har även utvecklat ett visst grupplärande i form av samförstånd och ömsesidig anpassning. Skillnaden mellan Ecom och Tele ligger i hög utsträckning i att Tele arbetar som enskilda konsulter medan Ecom även bildar projektteam där kunskap ges möjlighet att överföras genom gemensamt arbete. Denna form av grupprelaterad "integrering" leder, enligt Weick & Roberts, till ett så kallat "Collective mind" där medarbetarna "vet vem som vet".<sup>146</sup> Detta är någonting som visserligen, i viss mån, existerar inom samtliga fallföretag men som är mer utvecklat

---

<sup>146</sup> Weick & Roberts, 1991

inom Real än inom de övriga, då Real:s medarbetare även vet vem som vet vad på andra kontor än det egna.

Real är därmed det företag där det organisatoriska lärandet har fått störst genomslag tack vare ett mer omfattande arbete med kunskapsspridning genom dialogseminarier och teknikgrupper. Ett företags främsta syfte får, vilket respondenterna även påpekade, anses vara att tjäna pengar. Frågan som bör ställas är huruvida Reals satsning kan sägas vara ekonomiskt försvarbar. De uttalanden rörande dialogseminarier som gjordes av de anställda på Real tyder otvetydigt på att dessa har skapat en större förståelse för tidigare svårbeskrivbara fenomen. De intervjuade är dock inte överens om huruvida det leder till en högre lönsamhet. Många menade att det mer handlar om en känsla om vad som är rätt respektive fel och att detta på sikt kan leda till en högre lönsamhet (sid. 107). Andra ansåg dock att det är svårt att se kopplingen.

*”Om det hade varit ett produktutvecklande företag, då kanske det hade varit lönsamt. Höjer man erfarenheten på alla anställda och de utvecklar en produkt så får man ut produkten snabbare med en högre kvalitet. Det är svårt att säga att ”här har vi en konsult som har gått dialogseminarium så vi vill ha 50 kr extra i timmen för honom”. Det kan vara lite svårt att motivera mot kunderna och det är så vi tjänar pengar.” (Sid. 107)*

Crossan et al. påpekar vidare att när omgivningen förändras kan det hända att det institutionaliserade lärandet inte längre passar in i kontexten. Detta är en stor risk just inom de konsultföretag vi undersökt då samtliga anger att de verkar inom en mycket snabbföränderlig omvärld där vikten av att inhämta ny kunskap är oerhört betydelsefull. Gapet mellan vad organisationen behöver göra och vad den har lärt sig att göra kan därför mycket snabbt bli mycket stort och institutionaliseringen mister på så vis sitt värde för företaget. Dove menar, i sin strategiska betoning av värdet på kunskap, att kunskapsvärdet sjunker med tiden och till och med kan bli negativt.<sup>147</sup> Då våra tre fallföretag agerar inom en mycket snabbföränderlig omvärld innebär detta sannolikt att kunskapsvärdet sjunker snabbare än för de flesta producerande industriföretag. Institutionaliseringen riskerar därför att cementera lärandet i organisationen snarare än att underbygga förståelsen. Vi ställer oss därför tveksamma till huruvida en

---

<sup>147</sup> Dove, 1999

institutionalisering av kunskap i form av dialogseminarier verkligen skapar ett större värde för Real då omvärldens utvecklingstakt är så snabb att den kunskap som sprids, i viss mån, redan kan vara föråldrad.

En intressant iakttagelse är dessutom att samtliga tre fallföretag är lönsamma, och har medarbetare som verkar trivas mycket bra, trots att Crossan et al. betonar att kommersiell framgång är beroende av ett effektivt lärande på alla nivåer i modellen.<sup>148</sup> Är då institutionalisering ett medel för att behålla lönsamheten, uppnå kommersiell framgång och öka kunskapsarbetarnas motivation och trivsel, eller är det en utgift baserad på spridandet av onödig information? Vi kan inte med säkerhet besvara frågan men vårt empiriska material tyder på att det går att uppnå lönsamhet, motivation och trivsel även utan lärande på alla nivåer. Vi ser dock att modellen kan stämma i producerande företag som verkar inom en mer stabil miljö där betydelsen av befintlig kunskap och kvalitetsförbättringar är viktigare än det autonoma innovativa kunskapsarbetet.

---

## **ORGANISATIONSSTRUKTUR OCH INTERAKTION**

---

Samtliga tre fallföretag kan sägas tillhöra Mintzbergs konfiguration Adhocrati. Detta grundar vi på att medarbetarna arbetar i projekt. Antingen hyrs de ut som enskilda konsulter till kund och ingår i kundens projekt eller så kombineras de ihop i projekt inom det egna företaget. Oberoende av om de arbetar i ett projekt hos kund eller inom det egna företaget är syftet att de genom att använda sig av sin specialistkompetens skall bidra till att lösa en specifik uppgift under en period. En sådan här typ av arbete är enligt Mintzberg mycket svårt att formalisera och standardisera. Detta anser vi ytterligare stärker vår teori om att institutionaliseringen inom tekniska konsultföretag inte skall eftersträvas i hög grad, då innovativa lösningar skall levereras till kund.

Vårt ursprungliga antagande var att det enda sättet ledningen kan påverka spridningen av den tysta kunskapen är genom utformningen av

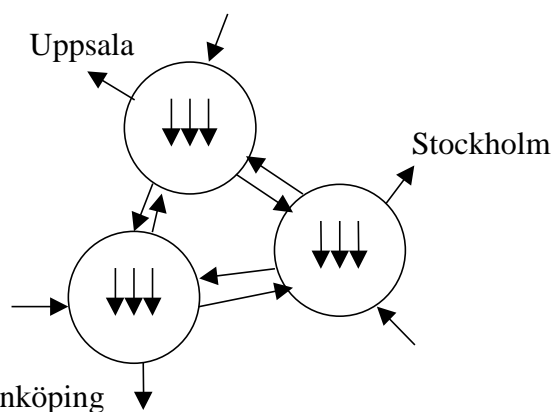
---

<sup>148</sup> Crossan et al., 1999

organisationsstrukturen. Vi har under arbetets gång kommit fram till att detta inte är den enda åtgärden som ledningen kan vidta, utan att även företagskultur och motivation spelar en stor roll i kunskapsspridningen, vi återkommer till detta i nästa avsnitt.

Att organisationsstrukturen påverkar spridningen av tyst kunskap grundar vi på att det enda sättet att sprida denna kunskap är genom interaktion och kommunikation mellan individer. Det kan genom ett traditionellt organisationsschema vara svårt att se vilka individer som kommunicerar med varandra. Därför åskådliggör vi våra tre fallföretag med hjälp av Mintzberg & Van der Heydens Organigrafer<sup>149</sup>, där interaktionen mellan medarbetare och därmed spridningen av den tysta kunskapen tydliggörs.

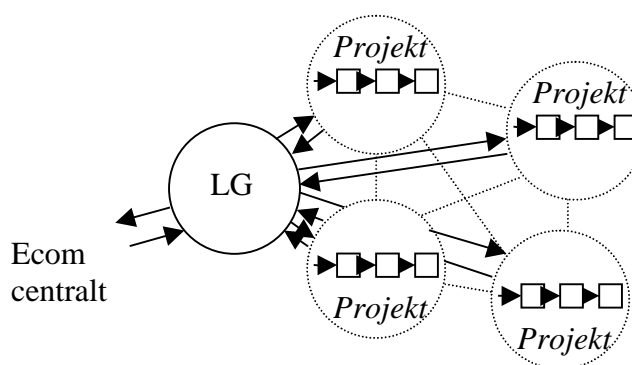
Konsulterna i de tre fallföretagen kan sägas bestå av en uppsättning set. Orsaken till detta är att organisationerna till stor del består av individer med specialistkunskap, som delar på företagets befintliga resurser. Denna specialistkunskap delas vanligtvis inte av flera inom företaget och det råder därmed naturligt en hög grad av autonomi genom dessa kunskapsarbetares "makt" över sin egen arbetssituation. På Tele hyrs alla medarbetare ut som enskilda konsulter till en specifik kund och sitter oftast hos denne och arbetar. Konsulterna arbetar enbart på den egna orten och har nästan



FIGUR 7.3 ORGANIGRAF AV TELE

Källa: Mintzberg & Van der Heyden, 1999

Egen bearbetning



FIGUR 7.4 ORGANIGRAF AV ECOM

Källa: Mintzberg & Van der Heyden, 1999

Egen bearbetning

<sup>149</sup> Mintzberg & Van der Heyden, 1999

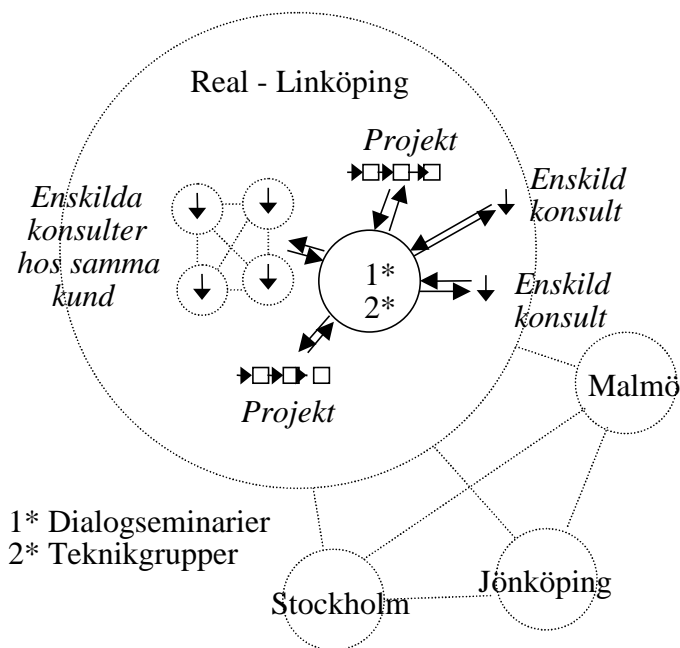


ingen kontakt med medarbetarna på övriga enheter. Det enda samarbete som sker över enhetsgränserna är vid ledningsgruppsmöten där samtliga enhetschefer deltar. Enhetscheferna kan således betecknas som hubs som ger och tar emot information mellan kontoren (se figur 7.3). Tele:s nya organisation inkluderar även affärs- och kundansvariga. Dessa kan betecknas som en form av hubs då de skall ansvara för förmedlandet av information och resurser mellan kunden och Tele. De ansvarar dessutom för en fungerande informationsöverföring mellan kund och berörd konsult. De affärs- och kundansvariga är dock inte inritade i bilden då dessa funktioner för tillfället innehas av enhetschefen.

Skillnaden mellan de enskilda konsulterna/seten på Tele, Ecom och Real är att de konsulter som, inom Real, arbetar hos samma kund har regelbundna möten där de träffas och diskuterar angelägenheter som rör kunden (se figur 7.5). De kan således tillsammans anses utgöra en web. De enskilda konsulterna på Tele träffas inte i sin arbetsroll förutom på de informationsmöten som hålls en gång i månaden. Däremot träffas de varje fredag då de äter lunch tillsammans. Motsvarande möten hålls en gång i veckan på Ecom där medarbetarna emellertid träffar varandra regelbundet vid gemensamma luncher och fikaraster. Dessa tillfällen är, enligt Davenport & Prusak, en god möjlighet för kunskapsöverföring då diskussioner lätt tas upp.<sup>150</sup> Denna åsikt har inte motbevisats i vår studie varför den tills vidare får anses tillämpbar. På Ecom och på Real bedrivs arbetet även i projekt inom företagen. Då sätts enskilda konsulter, set, ihop till en kedja där varje specialist har sin specifika arbetsuppgift och därmed kan ses som en länk i kedjan. Kommunikationen mellan projekten på Ecom sker, som tidigare beskrivits, genom olika forum, där personer med liknande arbetsuppgifter träffas och diskuterar angelägenheter rörande sina specifika områden. Dessa forum kan liknas vid webs där information utbyts och arbetet koordineras på ett formellt sätt (se figur 7.4). Ledningsgruppen på Ecom kan liksom på Tele ses som en hub. Det är de som har kontakten med Ecom centralt och som sprider övergripande information till övriga medarbetare.

---

<sup>150</sup> Davenport & Prusak, 1997



**FIGUR 7.5 ORGANIGRAF AV REAL**

Källa: Mintzberg & Van der Heyden, 1999

Egen bearbetning

enheter inom företaget. Varje enhet kan ses som en nod i den web som de tillsammans bildar.

Med hjälp av de Organigrafer vi ritat kan möjligheter till kunskapsspridning påvisas. Inom Tele har medarbetarna inte många tillfällen att dela med sig av sin tysta kunskap då de inte arbetar tillsammans. Det tillfälle där alla träffas är, som tidigare nämnts, under informationsmötet som hålls en gång i månaden, men här delar medarbetarna inte med sig av sina egna erfarenheter utan mötet består av övergripande information om vad som händer inom företaget och den egna enheten. Vidare träffas medarbetarna för att äta lunch på fredagar och de umgås även under de aktivitetskvällar som anordnas.

*”I och med att vi sitter ute som vi gör och inte träffar varandra ger det väldigt mycket för samhörigheten, och vi-känslan, att vi strävar efter samma mål. Det stärker nog Tele som företag väldigt mycket att vi får den här vi-känslan, att man inte bara är anställd på pappret, att vi faktiskt tillhör en enhet.” (Sid. 87f)*

Dessa tillfällen är som citatet påvisar, bra för att lära känna varandra och för att öka vi-känslan men de ger inte, i någon större utsträckning,

På Real kopplas de enskilda konsulterna och projekten samman genom teknikgrupper och dialogseminarier som genomförs inom företaget. Dessa grupper och seminarier kan ses som hubs där medarbetare delar med sig och får ta del av varandras kunskap. Dessutom hålls informationsmöten varannan vecka. Medarbetarna på Real, till skillnad från medarbetarna på Tele och Ecom, träffar och har kontakt med övriga

möjlighet att sprida den yrkeskunskap som medarbetarna besitter. Den Java-grupp som nyligen startats är ett bra tillfälle att sprida den explicita yrkeskunskapen men i och med att de i dagsläget inte träffas, utan enbart kommunicerar via mail, sker ingen överföring av tyst kunskap. Java-gruppen kommunicerar över enhetsgränserna men det finns inte något ytterligare samarbete mellan enheterna varför de intervjuade anger att de inte vet vilken kompetens medarbetare på övriga enheter besitter.

Medarbetarna på Ecom arbetar ofta nära varandra i och med att arbetet till stor del genomförs i projekt. Här ges således en möjlighet för medarbetarna att dela med sig av sin kunskap till de som arbetar inom samma projekt. Det är dock av vikt att projekten inte alltid sätts samman av samma medarbetare, då detta kan leda till att det uppstår grupptänkande inom projektet. När individerna känner varandra mycket väl kan det hända att deras samsyn blir så stor att den hämmar det innovativa tänkandet. Att ha olika projektkonstellationer är därför att föredra.

Det finns ytterligare tillfällen för interaktion mellan medarbetarna genom de många forum som finns för att koordinera arbetet. Vi ser emellertid ett problem i informationsöverföringen mellan de olika forumen inom Ecom. Vi har i vår empiri beskrivit att överföringen av information sker genom att individer deltar i ett forum och sedan förmedlar informationen vidare till nästa forum (sid. 74). Detta innebär att det kan uppstå störningar i den information som flödar ut ur ett forum och in i nästa, vilket leder till att budskapets innebörd förändras på vägen. Individens förförståelse, eller tysta kunskap, gör att individer behandlar den information de erhåller olika utifrån sina förutfattade antaganden. Därigenom kommer budskapet att förändras när informationen flödar mellan forum då inga två individers förförståelse är identisk.

Ytterligare en brist i Ecom:s, och även Tele:s, struktur är den, näst intill, obefintliga kommunikationen mellan övriga enheter. Detta får till följd att det kan uppstå en negativ form av redundans vad gäller kunskap och information bland Ecom och övriga enheter. Vi har tidigare sagt att det är positivt med redundans av information, då detta skapar en större förståelse för företagets verksamhet. I Ecom:s och Tele:s fall, där de olika enheterna inte är medvetna om den kompetens som övriga enheter besitter, kan detta leda till onödigt dubbelarbete. En informationskanal rörande både den explicita och implicita kunskap de andra enheterna besitter skulle sannolikt

kunna effektivisera det arbete Ecom och Tele utför. Detta påvisas även av följande citat:

*”Det är viktigt att träffa andra eftersom jag tror att man blir hemmablind, man behöver nya impulser, för att kunna ta luren när man hamnar i problem och snabbt ställa en fråga till någon, jag tror att det kan gå att lösa problem mycket snabbare på det sättet.” (Sid. 71)*

Real:s Organigraf påvisar inga brister vad gäller interaktionsmöjligheterna. Medarbetarna arbetar antingen i projekt, och kan därigenom interagera med varandra, eller som enskilda konsulter, och kan därigenom interagera med övriga medarbetare genom teknikgrupper och dialogseminarier. De medarbetare som arbetar hos samma kund kan även sägas utgöra en ”community of practice”, då de regelbundet träffas och utbyter erfarenheter rörande den gemensamma kunden på ett informellt sätt. Varje teknikgrupp kan också ses som en ”community of practice” då medarbetarna startar dessa själva när de känner att ett behov finns. Även interaktionen mellan enheterna är hög, varför spridning av kunskap har möjlighet att ske i en hög utsträckning.

---

## UNDERLÄTTANDE FAKTORER FÖR KUNSKAPSSPRIDNING

---

Den tekniska infrastrukturen är, enligt Dove, användbar för att hjälpa människor att hitta resurser som kan hjälpa dem att lära sig den kunskap de behöver, men den är varken ett substitut eller ett alternativ för någon att lära sig något.<sup>151</sup> Detta är i linje med våra tidigare hypoteser, då vi menar att den explicita kunskapen är beroende av den tysta kunskapen.

Kommunikationen inom våra tre fallföretag består till stor del av e-mail (sid. 73, 89, 111). Rätt använd kan denna funktion, enligt oss, skapa en möjlighet till grundläggande informationsinhämtning som i ett senare skede kan leda till kunskap. En intern-web är ytterligare ett hjälpmedel som finns

---

<sup>151</sup> Dove, 1999

på samtliga fallföretag. Medarbetarna på Tele använder den emellertid inte i någon större utsträckning, vilket de motiverar dels med att den inte är uppdaterad och dels med att de inte har tillgång till den när de sitter hos kund och arbetar (sid. 90). Likaså på Real är användandet av intern-webben inte så stort och även här är anledningen att de inte har tillgång till den från kunden. De ser dock att det skulle kunna vara ett bra medel att få nödvändig information (sid. 112). På Ecom använder sig medarbetarna i högre utsträckning av intern-webben, framförallt i syfte att finna nyheter rörande företagets och koncernens verksamhet (sid. 73). Protokoll som skrivs från informationsmötena läggs även upp på intern-webben så att de medarbetare som inte kunnat delta vid mötet kan ta del av det som sades vid ett senare tillfälle. Detta underlättar medarbetarnas helhetsförståelse genom att de ges en bättre överblick över arbetet inom organisationen.

På Tele finns det ett register över konsulternas kompetensprofiler som används när enhetschefen skall sälja konsulten till kund. Detta används dock inte för att ta reda på vilken kompetens de egna medarbetarna besitter, för att på så sätt kunna ta hjälp av varandra. På Ecom finns det inte någon form av kompetensprofildatabas. Medarbetarna anser emellertid att det vore bra om en sådan fanns (sid. 74). Eftersom medarbetarna inte är medvetna om vilken kompetens övriga kontors medarbetare innehar och då de menar att de säkerligen inte känner till allt det som medarbetarna på det egna kontoret vet (sid. 67), skulle det underlätta arbetet om de kunde ta reda på vem som besitter en specifik kompetens. Endast en av medarbetarna på Real talar om en profildatabas, men menar att den inte varit väl använd. Han anser dock att den skulle kunna vara ett ”starkare instrument” (sid. 103).

Den organisatoriska och den tekniska infrastrukturen kan tillsammans ge flera kanaler för kunskapsöverföring. Det är, enligt Davenport & Prusak, viktigt att kommunikation via e-mail och informationshämtning via intern-webben kompletteras med personliga möten mellan medarbetarna.<sup>152</sup> Genom personliga möten kan förtroende byggas upp. Detta påvisas även av en respondent på Tele:

*”...man ringer inte och frågar någon som man inte känner eller har träffat tycker jag. Utan det gäller att vi lär känna varandra för då får man också en känsla för vem som kan vad.” (Sid. 84)*

---

<sup>152</sup> Davenport & Prusak, 1999

Personliga möten där förtroende byggs upp kan även ske under de ”kulaktiviteter” som anordnas i de tre fallföretagen. Respondenterna trycker på vikten av dessa tillfällen då de bland annat ser det som team-bildning, att de lär känna varandras styrkor och svagheter och således kan arbeta effektivare tillsammans. Detta anses även stärka vi-känslan (sid. 70, 87f). På Real innefattar de personliga mötena oftare företaget som helhet varför de tycker sig ha ett stort personligt nätverk (sid. 102f). På Tele och Ecom däremot är detta nätverk inte lika utbyggt eftersom de inte träffar varandra i någon högre utsträckning.

I kapitel 3 nämnde vi ytterligare ett antal faktorer som anses underlätta kunskapande och kunskapsspridning. Vårt empiriska material pekar dock på att alla dessa inte är primära faktorer utan att motivationen kan anses vara den övergripande faktorn vid kunskapsspridningen. Medarbetarna menar att sekundära faktorer i form av stöd från ledningen, kultur och delaktighet i beslut är viktiga då de kan skapa motivation. Även roliga arbetsuppgifter, utbildning och en förståelse för organisationens mål anses öka motivationen. Samtliga underlättande faktorer kan därför antas vara medel för att skapa motivation, inom våra fallföretag. Denna motivation skapar i sin tur medarbetare med ett stort systemkunnande som vidare ger den form av helhetsförståelse, eller verksamhetskunskap, som beskrivits i vår modell (se figur 7.1).

Huruvida lön och bonussystem anses vara motiverande i detta sammanhang skiljer sig åt mellan respondenterna på de tre fallföretagen. Detta kan bero på att företagens bonussystem är utformade på skilda sätt. Tele:s bonussystem grundar sig på huruvida enheten och företaget som helhet uppfyller budget. Även Ecom:s system har sin grund i om enheten håller sig inom budgetramarna men med tillägg för bland annat hur högt index de uppnår i nöjdhetsindexmätningen. De intervjuade anser inte att dessa system är motiverande då de inte kan påverka utfallet i någon högre utsträckning. På Real är bonusen däremot kopplad till individen och dennes bonusmål. De intervjuade på Real har dock skilda uppfattningar angående om systemet är motiverande eller inte. Fördelen anses vara att individen själv kan påverka sin bonus. Nackdelarna är emellertid att målen kan skilja sig mycket mellan kontoren (sid. 114) samt att vissa medarbetare inte ser bonusmålen som en del av sitt ordinarie arbete.

Det kan finnas ett syfte i att koppla bonus till grad av kunskapsspridning, då detta skulle kunna få medarbetarna att dela med sig mer av sin kunskap. En idé är att koppla bonus till dokumentering av projekt för att på så sätt kunna använda dokumentationen i senare arbete. En av de intervjuade på Ecom anser att det skulle underlätta arbetet om en sådan dokumentation gjordes (sid. 75) varför ett bonussystem kan verka underlättande.

En positiv företagskultur kan, som tidigare nämndes, skapa motivation då medarbetarna känner sig delaktiga i företaget. I våra fallföretag ges den även uttryck genom att medarbetarna är öppna och villiga att dela med sig av sin kunskap. Respondenterna anger att det inte är några problem att fråga sina medarbetare om hjälp när det behövs, vilket tyder på en positiv företagskultur inom samtliga fallföretag. (sid. 68, 85, 103). Det finns även en mycket öppen och personlig kontakt mellan samtliga medarbetare vilket kan vara lättare att upprätthålla så länge enheterna är små. Många respondenter påpekar dock att företagskulturen inte är särskilt stark. Endast Real har en god kontakt mellan medarbetare på olika enhetskontor, vilket innebär att kulturen på Tele och Ecom tenderar att bli mycket lokal.

Att känna stöd från ledningen är ytterligare en faktor som kan skapa motivation inom organisationen. Detta stöd kan ske i form av kompetensutveckling, vilken tenderar att vara högst inom Real där ledningen påpekar att de många gånger prioriterar medarbetarnas utbildning före kunddebitering (sid. 104). Respondenterna påpekar även att det är viktigt att ledningen sätter upp mål som medarbetarna kan påverka (sid. 75f) och Real:s respondenter menar att det är viktigt att uppmuntra och att ge mycket information till medarbetarna om vad som händer inom företaget (sid. 115). Detta är mycket viktigt för att skapa en känsla av delaktighet i företaget, vilket kan gynna kunskapsinhämtningen.

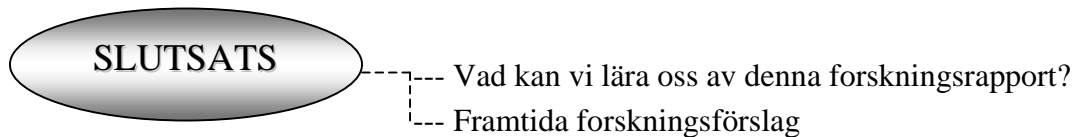
Mentorskap är dessutom en form av stöd som kan underlätta förståelsen för det arbete som utförs. En mentor har en längre vana från företaget vilket innebär att denne kan bidra med såväl sin individuella kunskapsbas som en djupare förståelse för möjligheterna inom den organisatoriska kontexten. Inget av de undersökta fallföretagen uppger att det finns något väl utformat mentorsprogram men de intervjuade påpekar att det vore bra att ha någon att ställa frågor till som nyanställd eller som projektledare (sid. 73, 89).

---

## KAPITEL 8: SLUTSATS

---

*I det avslutande kapitlet avser vi beskriva den insikt vi, och förhoppningsvis läsaren, har erhållit genom denna studie. Vi kommer även att framföra de hypoteser vi reviderat under studiens gång. Slutligen presenteras ett antal förslag på vidare forskning, som vi under vårt arbete upptäckt skulle vara av intresse att undersöka. Slutsatsens upplägg visas i följande figur:*



---

### VAD KAN VI LÄRA OSS AV DENNA FORSKNINGSRAPPORT?

---

---

#### INDIVIDUELL ELLER ORGANISATORISK KUNSKAP?

---

Enligt Spender påverkar organisatoriska regler och rutiner individens beteende och individen kan därför inte uppnå expertkunskaper oberoende av organisationen.<sup>153</sup> Individen måste istället ”socialiseras” in i en organisation för att lära sig hur saker görs just där. Spender menar att det är kollektiv kunskap som är basen för mänsklig kommunikation och att denna krävs för att mottagaren skall kunna förstå ett visst explicit meddelandes innehåll. Vår kunskapsmodell liknar i många avseenden Spenders då även vi betonar den tysta kunskapens, och erfarenhetens, betydelse för att kunna

---

<sup>153</sup> Spender, 1996



tolka ett explicit meddelande. Vi skiljer oss dock från Spender vad gäller modellens individuella/organisatoriska dimension då vi anser att det är hos individen lärandet sker. Den individuella kunskapen sprids sedan vidare inom en organisation genom social interaktion med andra individer. Organisationen spelar emellertid en stor roll, enligt oss, då den tillhandahåller den organisatoriska kontext som möjliggör för individen att skapa en helhetsförståelse för företagets verksamhet. Även Spender betonar betydelsen av en organisatorisk kontext men han menar att individen inte kan uppnå en djupare förståelse utanför den kollektiva kunskap organisationen tillhandahåller. Spender betonar därmed djupkunskapen och menar att individen kan lära sig mer genom den kontext organisationen tillför medan vi betonar breddkunskapen och menar att den organisatoriska kontexten kan lära individen hur den individuella kunskap denne redan tillgodogjort sig kan användas på ett bättre sätt.

---

### DEN LÄRANDE ORGANISATIONEN

---

Vi ställde från början upp hypotesen om att det är oerhört viktigt för ett kunskapsföretag att sprida kunskap genom hela organisationen för att därigenom kunna tjäna pengar, vilket vi antog var företagets huvudsyfte. Vi har dock insett att företag kan vara lönsamma trots att alla nivåer av lärande i Crossan et als modell<sup>154</sup> inte existerar. Teorin om att kommersiell framgång är beroende av effektivt lärande på samtliga nivåer; individ, grupp och organisation, kan därför inte anses vara allmänt giltig då våra tre fallföretag samtliga är framgångsrika trots en viss brist på organisatoriskt lärande. Betydelsen av institutionalisering verkar därmed överdriven. Det framstår snarare som den kommersiella framgången är beroende av hur väl företaget kan skapa ett omfattande individuellt lärande. Det autonoma kunskapsarbete Davenport<sup>155</sup> och Drucker<sup>156</sup> talar om blir därmed allt mer betydande för företagets utveckling och innovationsbenägenhet.

Något som kan ha påverkat vår studie är att vi använt oss av unga fallföretag då Crossan et al. betonar att det individuella lärandet och grupplärandet tenderar att överväga i dessa företag. Vi ställer oss dock frågande till om det för företag som verkar i en snabbt föränderlig omvärld,

---

<sup>154</sup> Crossan et al., 1999

<sup>155</sup> Davenport et al., 1996

<sup>156</sup> Drucker, 1999

där innovation av nya tekniker och produkter är av största vikt , är bra med en hög grad av institutionalisering, då denna kan hämma innovationen.

---

### **ORGANISATIONSUTFORMNING**

---

Det har framkommit att vi inte kan uttala oss rörande lämplig organisationsstruktur för våra tre fallföretag då det finns flera möjliga lösningar. Vi kan dock förutsätta att både den organisatoriska och den tekniska infrastrukturen är viktig för att skapa ett verksamhetskunnande i företaget. Studien har visat att det är av stor betydelse att skapa kontaktytor som ger individerna möjlighet att träffas och utbyta erfarenheter för att därigenom gynna kunskapandet.

Alternativa organisationsbeskrivningar, bland annat i form av organigrafer, kan vara betydelsefulla för att därigenom skapa en större förståelse för var i företaget beslut, information och kunskap flödar. Dessutom bör det utöver ett formellt och ett informellt gruppbaserat kunskapsutbyte ges möjligheter för autonomi och innovation hos kunskapsarbetaren för att på så sätt gynna det individuella lärandet. Detta är även viktigt för att skapa en balans mellan skapande av ny kunskap och utnyttjande av redan existerande kunskap. Om kunskapsarbetaren inte ges autonomi och tid till experiment föreligger en stor risk att lärandet baseras på användandet av ”gammal” kunskap. I branscher där den tekniska utvecklingen är snabb kan detta leda till att företaget inte följer med i utvecklingen med sjunkande lönsamhet som följd.

---

### **BETYDELSEN AV TYST KUNSKAP, KULTUR OCH MOTIVATION**

---

Vi formulerade inledningsvis hypotesen att den explicita kunskapen är beroende av den implicita, eller tysta kunskapen. Denna hypotes har inte falsifierats genom vår undersökning, utan får tills vidare anses gälla, då våra respondenter snarare betonat förförståelsens betydelse för inhämtandet av explicit kunskap. Individerna måste ha en viss bakgrundserfarenhet för att kunna tillgodogöra sig den explicita kunskapen och tolka den på rätt sätt. Detta är viktigt för att medarbetarna skall ha en gemensam syn på projektets eller organisationens mål.

Dessutom formulerades en hypotes om att organisationsstrukturen var det enda sättet att sprida den tysta kunskapen. Denna hypotes har däremot falsifierats då det framkommit flera faktorer som kan underlätta spridningen av tyst kunskap, vid sidan av organisationsstrukturen. Bland dessa faktorer framstår kultur och motivation som de främsta medlen för företaget att sprida kunskap. Det är, från organisationens sida, viktigt att utveckla individens tysta kunskap i en organisatorisk kontext. Den organisatoriska kontexten omfattar bland annat företagens kultur, arbetsrutiner och beslutsvägar, och ger individen möjlighet att koppla sin individuella kunskap till den kunskap som är specifik för företaget. Genom att skapa en helhetsförståelse för organisationen ges individen en större insikt i företagets verksamhet. Detta leder i sin tur till att individen, med hjälp av de resurser företaget förfogar över, lär sig använda sin individuella kunskap på nya sätt, som kan vara gynnsamma för företaget. Genom denna form av lärande skapas en viss institutionalisering vilket vi anser kan vara skadligt för företaget om det blir omfattande, då det kan resultera i likformade och homogena medarbetare. Våra respondenter anger dock att även autonomi och innovationsbenägenhet fokuseras inom fallföretagen. Detta innebär därmed att Levinthal & March teori om balans mellan ny och befintlig kunskap<sup>157</sup> får anses gälla även fortsättningsvis då institutionalisering inte sker på bekostnad av autonomi.

Att kulturen är en betydelsefull faktor för att skapa en lärande miljö är dessutom intressant ur flera synvinklar. Vi bör bland annat fråga oss huruvida det verkligen förhåller sig så att kulturen konstitueras av de individer som anställs, vilket Davenport och Prusak förespråkar. Vår studie visar på att företag anställer individer som kan tänkas passa in i den befintliga kulturen, vilket i förlängningen innebär att de trivs med sin arbetssituation och därmed motiveras att lära sig mer. Detta tyder istället på att kulturen påverkar medarbetarna. Därmed aktualiseras frågan huruvida individens påverkan på kulturen är starkare än kulturens påverkan på individen. Vår studie har emellertid påvisat att kunskapen ligger hos individen och inte hos organisationen och därför borde kulturen utformas av de autonoma, innovativa kunskapsarbetarna eftersom de själva bäst bestämmer över sin arbetssituation. Det kan således sägas vara individernas kultur, inte företagets kultur. Om det i ett företag anställs många nya medarbetare kan detta leda till att kulturen utarmas. Att företag, som ovan nämnts, anställer individer som passar in i den befintliga kulturen kan

---

<sup>157</sup> Levinthal & March, 1993, samt March, 1999

därför innebära att det helt enkelt anställs individer som passar in bland övriga medarbetare. Davenport och Prusaks teori får därför även i fortsättningen anses gälla.

Vi har som uppsatsförfattare även lärt oss att det är svårt att ställa frågor rörande tyst kunskap och kultur. Den tysta kunskapen är per definition svår att uttala varför vi inte alltid fått de svar på våra frågor som vi skulle önskat. Även företagskulturen är svår att förklara. Som framkom under vårt intervjuarbete kan det vara svårt att se företagskulturen, det är någonting man känner. Då även känslor kan vara svåra att förmedla i ord har vi inte heller fått några klara svar på hur kulturen på de tre fallföretagen fungerar.

---

### **VÄRDET AV KNOWLEDGE MANAGEMENT**

---

Vid inledningsskedet av vår studie var vi mycket inriktade på värdet av "knowledge management". Många företag har, liksom media, under senare år fokuserat starkt på detta område vilket övertygat oss om dess stora betydelse för företags framgång. Utifrån våra rön kan vi dock ifrågasätta värdet av "knowledge management. Vårt resultat tyder på att kunskapen inte nödvändigtvis måste vårdas då de två fallföretag som inte utvecklat konceptet knowledge management nämnvärt är lika lönsamma som det tredje företaget som investerar stora summor i medarbetarnas kunskapsutveckling. Kunskapen finns, enligt Drucker<sup>158</sup>, hos individerna, vilket, enligt oss, innebär att autonoma kunskapsarbetare själva kan motivera sig, då de söker nya utmaningar, och därigenom själva kan bestämma och bäst vet vad de skall lära sig. Kanske är det så att kunskapsarbetarna skall styra organisationen och inte organisationen som skall styra kunskapsarbetarna. Det traditionella organisationsschemat ter sig därmed, som Mintzberg & Van der Heyden anser, förlegat. Kunskap och information flödar inte i enlighet med linjer och boxar i det traditionella organisationsschemat, det är inte ens säkert att beslut tas enligt detta. Ett organisationsschema fyller dock ett syfte i att individer behöver identifiera sig med någonting och för att de skall se sin plats i företaget. Således kan det vara av vikt att ha ett organisationsschema. Organigrafernas styrka är att de är en form av organisationsschema, individen ser därmed sin plats i företaget, men att de bättre beskriver de varierade sätt som individer organiserar sig i sitt arbete och hur arbetsplatsen egentligen fungerar. Användandet av Organigrafer

---

<sup>158</sup> Drucker, 1998

och kunskapsarbetarnas ”makt” över sin egen arbetssituation förändrar även vår syn på företagsledningen. Ledningens roll blir istället att uppmuntra medarbetarna och skapa förutsättningar för att stödja det individuella lärandet. Även knowledge management bör därför inrikta sig på att underlätta det individuella lärandet i företag och inte försöka institutionalisera lärandet. Det finns många underlättande faktorer som ledningen kan använda sig av där vår studie visar på att den viktigaste är motivation.

---

### **METODVAL**

---

Vår studie har baserats på hypotetisk-deduktiva gissningar samt förkastande och försök till förkastande av desamma. Vi har funnit att detta är ett lämpligt sätt att analysera betydelsen, och förekomsten, av tyst respektive explicit kunskap då all kunskap förefaller ta sin utgångspunkt i individens tysta kunskap. Detta styrker vår hypotes i metoden om forskarens tysta kunskap, respektive förförståelse, och får till följd att vi i vår undersökningsmetodik sannolikt själva påverkats av vår tysta kunskap vid tolkningen av det explicita undersökningsmaterialet. Poppers tes om att vi aldrig kan vara säkra på att våra teorier är sanna förefaller därför självklar.<sup>159</sup> Vi har dock hanterat vår benägenhet att göra subjektiva bedömningar genom att explicitgöra våra hypoteser och försöka styrka eller falsifiera dessa. När vi lyckats styrka eller falsifiera en hypotes har vi tagit ett steg bort från vår subjektivitet och mot den objektiva verkligheten.

---

### **HAR VI DÄRIGENOM UPPNÅTT SYFTET MED VÅR STUDIE?**

---

Vår uppsats syfte var att utreda hur enskilda teknikinriktade konsultföretag internt kan skapa och sprida, för företaget relevant, kunskap inom organisationen. Vi har i vår analys beskrivit den kunskap som vi anser vara viktig för denna form av företag och kommit fram till att det rör sig om en mix av individuell och organisatorisk, explicit och tyst, kunskap. Vidare har vi beskrivit att denna mix skapar en helhetsförståelse som tar sin utgångspunkt i den individuellt tysta kunskapen. Senare framgick att helhetsförståelsen är beroende av faktorer som organisationsstruktur, kultur och motivation. Ett sätt att öka förståelsen för hur kunskap sprids i

---

<sup>159</sup> Popper, 1981

organisationer är genom användandet av alternativa organisationsscheman. I Organigrafer kan det tydligt utläsas var de kontaktytor, som ger möjlighet till överföring av tyst kunskap, mellan individer finns. Vi upptäckte även att lärande på de tre nivåerna individ, grupp och institutionalisering inte är nödvändigt för ett företag för att det skall vara lönsamt. En för stark institutionalisering kan snarare leda till en inlåsning i ”gammalt” tänkande och utnyttjande av redan existerande kunskap. För företag som verkar i en snabbt föränderlig omvärld är det istället av vikt att kunna ta till sig och utveckla ny kunskap, vilket sker på individ- och gruppnivå. Härmed får vi anse syftet med vår studie vara besvarat.

---

### **FRAMTIDA FORSKNINGSFÖRSLAG**

---

Vi har funnit att det finns ett flertal sätt att vidareutveckla den studie vi här har utarbetat och som vi skulle finna mycket intressanta för vidare forskning. Inledningsvis skulle en jämförelse med andra företag inom konsultbranschen vara intressant för att därigenom undersöka huruvida det finns någon bäring för Crossan et als teori rörande relationen mellan företagets ålder och det organisatoriska lärandet. Har dessutom företagets storlek någon betydelse i sammanhanget? Det skulle i detta hänseende även vara av intresse att jämföra den snabbföränderliga tekniska konsultbranschen med mer traditionell industriell verksamhet för att därigenom testa vår teori om att Crossan et als modell är mer relevant inom företag med standardiserade arbetsätt som verkar i en stabil miljö.

En mycket intressant fråga att undersöka, i relation till ovanstående, är huruvida Real, och liknande företag som lägger ned stora resurser på det organisatoriska lärandet, kommer att kunna visa en bättre lönsamhet än övriga företag i branschen över en längre tidsperiod. Kan detta i så fall hänföras till deras satsning på kunskapsspridning och dialogseminarier? Om så är fallet, innebär det att vår teori om den individuella kunskapen som bas för allt lärande är felaktig? Kan dessutom satsningen på ”knowledge management”, och organisatoriskt lärande i allmänhet,

försvaras då vår studie påvisar att företag i dagens kunskapsfokuserade ekonomi kan uppnå lönsamhet även utan en sådan satsning?

Ett tredje intressant område att undersöka är frågeställningen kring hurvida kulturen anpassar sig efter individen eller om det är så att individen anpassar sig efter kulturen. Hur påverkas kulturen vid nyanställningar eller när företagets trotjänare slutar? Består företagskulturen oberoende av dessa händelser och i så fall varför? Är det så att de båda anpassar sig efter varandra och skulle detta medföra att våra hypoteser kring individen som ende kunskapsbärare mister sitt värde?

Vidare anser vi att en studie kring möjligheten att med explicita informationssystem underlätta spridandet av implicit kunskap inom organisationen skulle vara av stort intresse. Då vår egen teoribildning baseras på att den explicita kunskapen inte kan tolkas förutan en tyst kunskap om relevanta underliggande faktorer ser vi den omfattande mediala fokuseringen på explicita informationssystem som mycket intressant. Har dessa system någon betydelse för spridningen av tyst kunskap och kan de rent av framkalla nya former av tyst kunskap?

Slutligen vill vi presentera våra modifierade hypoteser om kunskap och organisation för att därigenom inbjuda kommande forskare att undersöka relevansen av dessa. Hypoteserna har växt fram och förändrats under arbetets gång då våra ursprungliga hypoteser falsifierats. De modifierade hypoteser vi därför anser vara giltiga för tillfället är följande:

- Konsultföretagens primära mål är att tjäna pengar.
- Affärsidén innehåller de främsta av de sekundära målen, däribland hög produktkvalitet. Dessa kan modifieras för att uppnå företagets primära mål.
- Förståelsen för den explicita kunskapen är beroende av individens tysta kunskap.
- Organisationsstrukturen är **ett** sätt att skapa och sprida tyst kunskap men även kultur och motivation påverkar i hög grad.

- Kulturen är i hög grad väsentlig för den tysta kunskapen. Metaforer, symboler och liknelser är därför viktiga även vid överförandet av explicit kunskap för att denna skall tolkas som avsett. Detta innebär även att mål som kommuniceras ut från ledningen måste vara tydliga så att inga missuppfattningar uppkommer.
- Målen för individens arbete och företagets verksamhet skall vara övergripande då det är den anställdes roll att besluta hur målet skall uppnås.
- Kunskap existerar endast hos individen och organisatorisk kunskap existerar enbart genom att individens kunskap skapas i en social kontext. Den organisatoriska kontexten leder till en större helhetsförståelse hos individen.
- Ledningens roll är att skapa forum för dialog och handling, skapa en kunskapsorienterad företagskultur och motivera de anställda. Avsikten med detta är att underlätta lärande på individ- och gruppnivå. På så sätt kan medarbetarnas tysta kunskap öka.
- Individen måste ha incitament och motivation att förändra sina egna mål så att de i slutändan motsvarar organisationens.
- Individerna drivs av ”kulighet”, det vill säga att de trivs på sin arbetsplats och med sina arbetsuppgifter samt att det har möjlighet att påverka sin arbetssituation. Individen drivs **inte** av pengar utan av pengarnas symbolvärde, det vill säga uppskattning för utfört arbete.
- Helhetsförståelse och delaktighet i företagets verksamhet ökar motivationen hos de anställda att lära sig och skapa ny kunskap.

*Härmed lämnar vi med varm hand över våra resultat och frågor till kommande forskare. Vi önskar Er all lycka med att finna ytterligare resultat, som på något sätt kan falsifiera de teorier vi här framburit, för att forskningen därigenom skall närma sig den objektiva verklighet som väntar bortom hörnet...*



## LITTERATURFÖRTECKNING

---

---

### PUBLICERADE KÄLLOR

---

Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj, 1994, *Tolkning och reflektion*, Lund: Studentlitteratur

Alvesson, Mats, 1993, *Culture as metaphor and metaphors for culture, Cultural Perspectives on organisations*, Cambridge University Press

Alvesson, Mats, 1989, *Ledning av kunskapsföretag*, Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB, Norstedts Förslag AB

Ashforth, Blake E. & Mael, Fred, 1989, *Social identity theory and the organization*, *Academy of Management Review*, Vol. 14, Iss. 1, sid. 20-40, january

Blackler, Frank, 1995, *Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation*, *Organization Studies*, sid. 1021-1046, June 16

Buckley, Walter, 1967, *Sociology and modern Systems Theory*, New Jersey: Prentice Hall

Bushko, David, 1998, *Knowledge Management: New Directions for IT (and other) Consultants*, *Journal of Management Consulting*, Vol. 10, Iss. 2, sid. 67, november

Crossan, Mary M., Lane, Henry W. & White, Roderick E., 1999, *An organizational learning framework: From Intuition to institution*, *Academy of Management Review*, 24(3), sid. 522-537

Davenport, Thomas H. & Prusak, Laurence, 1999, *Working the Watercooler*, Across the Board, mars

Davenport, Thomas H. & Prusak, Laurence, 1997, *Working knowledge: how organizations manage what they know*, New York: McGraw-Hill

Davenport, Thomas H., Jarvenpaa, Sirkka L. & Beers, Michael C., 1996. *Improving Knowledge Work Processes*, Sloan Management Review, Summer 1996, 53-65.

Dove, Rick, 1999, *Managing the Knowledge Portfolio*, Automotive Manufacturing & Production, april, sid. 16-17

Drucker, Peter F., 1999 *Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge*, California management review, vol. 41, Iss. 2, vinter.

Drucker, Peter F., 1998, *Managements new paradigms*, Forbes, New York, october 5

Fahey, Liam & Prusak, Laurence, 1998, "The eleven deadliest sins of knowledge management", California Management Review, Vol. 40, Iss. 3, Spring

Grant, Robert M., 1991, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, Vol. 33, Iss. 3, sid. 114-136, Spring

Greco, JoAnne, 1999 Knowledge is power, Journal of Business Strategy, sid. 19-22, mars-april

Greiner, Harry E., 1972 *Evolution and revolution as organizations grow* Harvard Business Review, juli-augusti

Halal, William E., 1999, *Knowledge: the Infinite Resource*, Executive Excellence, 18 sep 1999

Hamel, G. & Prahalad, C. K., 1990 *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, maj-juni, sid. 79-91

Herzberg, F., Mausner, B. & Bloch Snyderman, B., 1993, *The Motivation to Work*, New Jersey: Transaction Publishers

Hodge, B. J., Anthony, W. P. & Gales, L., 1996, *Organization Theory – A Strategic Approach, Fifth edition*, Prentice Hall, Englewood Cliffs

Hope, J. & Hope, T., 1997, *Competing in the third wave*, Harvard Business School Press, Boston.

Johannessen, Kjell S., 1999, *Praxis och tyst kunnande*, Dialoger, Stockholm

Knapp, Bill, *The Learning Curve*, Waste Age: MSW Manager, 50

Lawler III, Edward E., 1990, *Strategic Pay: aligning organizational strategies and pay systems*, San Fransisco: Jossey-Bass

Levitt, B. & March, J., 1988, *Organizational learning*, Annual Review of Sociology, vol 14, 319-340

Macintosh, Norman B., 1994, *Management Accounting and Control Systems*, West Sussex: John Wily & Sons Ltd.

McGregor, Douglas, 1960, *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill

Mintzberg, H., Van der Heyden, L., 1999, *Organigraphs: Drawing How Companies Really Work*, Harvard Business Review, sid. 87-94, September-October

Mintzberg, Henry, 1993, *Structure in Fives, Designing Effective Organizations*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Molander, Bengt, 1993, *Vetenskapsfilosofi - en bok om vetenskapen och den vetenskapande människan*, Bokförlaget Thales, Stockholm

Morgan, G., 1986, *Images of Organization*, SAGE Publications Inc.

Nelson, Richard R., 1991, "Why do firms differ, and how does it matter?", New York: John Wiley & Sons

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka, 1995, *The knowledge-creating company*, Oxford University Press Inc.

Persson, B., 1994, *Lönepolitik och arbetsmotivation*, Incitamentslöner, Stockholm: SNS Förlag

Popper, Karl, 1981, *Fornuft og rimelighet som tenkemåte*, Dreyers Forlag, Oslo

Radosevich, Lynda, 1999, *CIO manages change with internal communication*, Infoworld, august 2

Ruggles, Rudy, 1998, *The State of Notion: Knowledge Management in Practice*, California Management Review, Vol. 40, Iss. 3, sid. 80-89, Spring

Sahlin, L., 1999, *Knowledge supportive behavior and its determinants-an organisational perspective*, Magisteruppsats i företagsekonomi Linköpings Universitet

Smith, Dick, 1998, *Invigorating Change Initiatives*, Management Review, may

Spender, J. C., 1996 *Making knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm*, Strategic Management Journal vol 17 (Winter special issue), sid. 45-62

Von Krogh, G., 1998, *Care in Knowledge Creation*, California Management Review, vol 40 no 3, sid. 133-153

Weick, K. & Roberts, K. 1993 *Collective mind and organizational reliability: The case of flight operations in an aircraft carrier deck*. Administrative Science Quarterly, Iss. 38, sid. 357-381

Wenger, Etienne C. & Snyder, William M., 2000, *Communities of Practice: The Organizational Frontier*, Harvard Business Review, sid. 139-145, january-february

Zack, Michael H., 1999 *Managing codified knowledge*, Sloan Management Review, sid. 45-58, summer

---

**INTERNET**

---

Cepro Management Report: *Fem röster om knowledge management*,  
[www.cepro.se/skrifter/index.html](http://www.cepro.se/skrifter/index.html)

## **INTERVJUGUIDE**

---

---

### ***Allmänna frågor:***

Namn?

Hur länge har du arbetat här?

Vad har du för utbildning?

Vad gör ditt företag?

- Varför är detta viktigt, och för vem?

Vad anser du vara företagets kärnkompetens?

- Varför anser du detta och på vilket sätt utgör detta en kärnkompetens?

Vilka är dina arbetsuppgifter?

Vilken ser du som din viktigaste uppgift?

Varför sökte du jobb här?

Vad i din bakgrund gör att ditt arbete lämpar sig för dig?

Vilka individer anställs i företaget?

- Vilken kompetens skall dessa individer ha? (*generalister eller specialister*)

### ***Kunskap och lärande:***

Hur tror du att du har fått den kunskap som du har idag och använder dig av i ditt arbete?

Hur lär du dig nya saker?

Vad tycker du är det bästa sättet att lära sig nya saker?

Blir du bättre på dina arbetsuppgifter ju mer du arbetar? Varför / Varför inte?

Hur löser ni vanligtvis problem i arbetet?

*(Enskilt eller kollektivt utnyttjande av olika kompetenser)*

Hur gör du när du ställs inför en uppgift du inte klarar av att lösa?

- Vem talar du med?

Hur reagerar du när du ställs inför ett unikt problem?

Är medarbetare på företaget villiga att dela med sig av sin kunskap? Varför / Varför inte? *(inom enheten såväl som mellan enheterna)*

Vad skulle kunna få medarbetarna att göra detta i högre utsträckning?

- *(Ex. Bra ledarskap, träning, incitament, arbetsrotation, sociala tillställningar, teknik, goda relationer / gott klimat etc.)*

Ges någon form av utbildning till de anställda?

- Vad avser denna utbildning?
- Borde det finnas mer eller mindre utbildning? I så fall vilken?

### ***Organisation och kultur:***

Hur organiseras ert arbete vanligtvis?

*(i grupp/team, i projektform, enskilt, annat sätt)*

- Vem avgör hur arbetet organiseras?
- Är organisationen utformad på olika sätt beroende på om det är ett helhetsåtagande eller ett enskilt uppdrag?
- Sker eventuellt grupp- eller projektarbete vanligtvis tillsammans med individer från det egna konsultföretaget eller med individer från kund respektive andra konsultföretag?

Sker den största delen av arbetet inom företaget hos kunden, i hemmet, på kontoret eller någon annanstans?

Är det vanligt att medarbetare inom företaget arbetar på andra kontor under vissa perioder? Varför / Varför inte?

Träffar du medarbetare från andra enheter och/eller med andra arbetsområden inom företaget?

- Hur ofta och vid vilka tillfällen sker detta?
- Vilken betydelse har dessa tillfällen?

Finns det någon form av mentorsprogram på företaget?

- Vilket syfte har detta?

Anser du att dagens organisationsstruktur (-schema) gynnar kommunikation och informationsflödet mellan medarbetare? Varför / Varför inte?

- Skulle organisationsstrukturen på något sätt kunna omformuleras för att på ett bättre sätt gynna kommunikation och informationsflöde?

Tror du att det finns någon specifik företagskultur på företaget?

- På vilket sätt tydliggörs detta (hur ser denna ut) och hur påverkar det individerna inom företaget?

### ***Individ:***

Hur kan medarbetare motiveras till att på bästa sätt uppnå företagets mål och sin egen potential?

Vad motiverar dig att stanna kvar inom företaget?

Vad belönas inom företaget och vilka former av belöningar finns det?

*(Ex. ekonomiska incitament, utbildning, befordran, erkännande)*

- Fungerar detta belöningsystem tillfredsställande enligt dig?
- Varför / Varför inte?
- Skapar belöningsystemet en större motivation och vilja att göra ett bra arbete?



***Kommunikation:***

Använder du dig av företagets intranät (*intern-web*) eller det interna nätverket?

- Vilka funktioner använder du / använder du inte? Varför / Varför inte?
- Borde medarbetarna använda intranätet mer? Varför?

Vilka andra former av informationssystem används inom ditt företag?

- Är dessa viktiga för information- och kunskapsspridningen inom företaget?

Vilken information tycker du är viktig i ditt arbete? Varför?

Hur får du del av den information du behöver idag?

- Tycker du att denna informations-spridning kan ske på ett lämpligare sätt?

Finns det information du behöver men inte får del av idag?

- Hur vill du ges möjlighet att ta del av denna information?

**Specifika frågor till Real:**

Vad tycker du om företagets dialogseminarier?

- Vad innebär dessa för dig i ditt dagliga arbete?
- Vilka kunskaper / insikter ger dialogseminarierna enligt dig?
- Tror du att dessa leder till en högre lönsamhet? Varför / Varför inte?